

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ZOOTECNICA

*Agricultura familiar
e a gestão agrícola*

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Cláudia De Mori

Trabalho apresentado como um dos requisitos
para a obtenção do grau de Engenheiro Agrônomo
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), junho de 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ZOOTECNICA



O.282.767-7

UFSC-BU

*Agricultura familiar
e a gestão agrícola*

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Cláudia De Mori

Trabalho apresentado como um dos requisitos
para a obtenção do grau de Engenheiro Agrônomo
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), junho de 1995.

138723

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ZOOTECNICA**

IDENTIFICAÇÃO

Título: Agricultura familiar e a gestão agrícola.

Área: Desenvolvimento Rural

Acadêmica: Cláudia De Mori

Curso: Agronomia - UFSC

Orientador:
Prof. Ademir Antônio Cazella

Supervisor:
Técnico em Administração Pedro Boller

Local: Associação de Estudos e Orientação e Assistência Rural - ASSESOAR
Francisco Beltrão / PR

Período: 01 a 30 de março de 1995.

À minha família

*Àqueles que acreditam que cultivar a terra
é um ato de viver e,
viver, um ato de amor à vida.*

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	3
INTRODUÇÃO	4
FOCOS DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE	5
1.1 - ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS E ORIENTAÇÃO E ASSISTÊNCIA RURAL - ASSESOAR	5
1.2 - ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS AGRICULTORES DO OESTE CATARINENSE - APACO	7
1.3 - ENTIDADES GOVERNAMENTAIS (EMATER/PR E EPAGRI/SC)	8
AGRICULTURA FAMILIAR	9
2.1 - IMPORTÂNCIA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR (UPF'S).....	9
2.1.1 Agricultura familiar no sudoeste paranaense	11
2.1.2 Agricultura familiar no oeste catarinense.....	13
2.2 - CARACTERÍSTICA E A LÓGICA ADMINISTRATIVA DAS UPF'S.....	15
AS UPF'S E A ABORDAGEM SISTÊMICA	21
GESTÃO AGRÍCOLA	24
4.1 - ORIGEM, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA.....	24
4.2 - OS ELEMENTOS DE GESTÃO	25
AS EXPERIÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO AGRÍCOLA	30
5.1 - EXPERIÊNCIAS INSTITUCIONAIS PÚBLICAS	30
5.1.1 Método PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)	32
5.2 - EXPERIÊNCIAS NÃO GOVERNAMENTAIS	33
5.2.1 - ASSESOAR.....	34
5.2.2 - APACO.....	36
METODOLOGIAS DE TRABALHO EM GESTÃO	37
6.1 ACOMPANHAMENTO TÉCNICO GERENCIAL E ECONÔMICO	38
6.1.1 Metodologia utilizada na EMATER/PR e na EPAGRI/SC: Método de Comparação de Grupo.....	38
6.1.2 Metodologia utilizada pela ASSESOAR.....	39
6.1.3 Metodologia utilizada pela APACO.....	42
6.2 FORMAÇÃO GERENCIAL E ECONÔMICA	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXO 1 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS REGIÕES DE ATUAÇÃO DA ASSESOAR (SULDOESTE DO PARANÁ) E APACO (OESTE DE SANTA CATARINA).....	51
A) SUDOESTE DO PARANÁ	51
B) OESTE DE SANTA CATARINA.....	52
ANEXO 2 - MATERIAIS UTILIZADOS PELA EMATER/PR	53
A) QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA “ ANÁLISE TÉCNICA-ECONÔMICA DAS CULTURAS DE SOJA E MILHO” - EMATER-PR (PATO BRANCO)	53
B) EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTORES (A-CAUDA; B-MÉDIA; C-CABEÇA) A PARTIR DE INDICADORES DE MARGEM BRUTA E PRODUTIVIDADE OBTICDO NA “ ANÁLISE TÉCNICA-ECONÔMICA DAS CULTURAS DE SOJA E MILHO” - EMATER-PR (PATO BRANCO)	54
ANEXO 3 - MATERIAIS UTILIZADOS PELA ASSESOAR.....	55

A - PLANO DE ATIVIDADE E DE INVESTIMENTOS POR PROPRIEDADE	55
B - PROJETO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL PARA A ASSOCIAÇÃO.	56
ANEXO 4 - ESCOLA COMUNITÁRIA DE AGRICULTORES: CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS NO	
MÓDULO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - ÁREA MÉDIA E PESSOAL OCUPADO NOS ESTABELECIMENTOS AGRÍCOLAS BRASILEIROS SEGUNDO CATEGORIA.....	10
TABELA 02 - ESTRUTURA FUNDIÁRIA DO SUDOESTE DO PARANÁ	11
TABELA 03 - % DOS ESTABELECIMENTOS E ÁREA OCUPADA PELAS DIVERSAS CATEGORIAS IDENTIFICADAS NO DIAGNÓSTICO SÓCIO-ECONÔMICO DO SUDOESTE DO PR	12
TABELA 04 - CONDIÇÃO DOS PRODUTORES DO SUDOESTE DO PARANÁ	12
TABELA 05 - ORIGEM ÉTNICA DOS PRODUTORES FAMILIARES DO SUDOESTE DO PARANÁ.....	12
TABELA 06 - GRAU DE INSTRUÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO SUDOESTE DO PR	13
TABELA 07 - ESTRUTURA AGRÁRIA DE SC E PESSOAS OCUPADAS NOS DIVERSOS ESTRATOS.....	14
TABELA 08 - GRAU DE INSTRUÇÃO DOS AGRICULTORES NO OESTE CATARINENSE.....	14
TABELA 09 - CONDIÇÃO DOS PRODUTORES NO OESTE CATARINENSE.....	14
TABELA 10 - LÓGICAS DE PRODUÇÃO ENTRE OS AGRICULTORES FAMILIARES (%).....	16
TABELA 11 -PRINCIPAIS TIPOS DE ESTABELECIMENTOS EXISTENTES NO OESTE CATARINENSE, SEGUNDO N° DE ESTABELECIMENTOS E VALOR BRUTO DE PRODUÇÃO... ..	17
TABELA 12 - REGISTRO DA PRODUÇÃO PARA AUTO CONSUMO DE 3 FAMÍLIAS DO SUDOESTE PARANAENSE TRANSFORMADA EM VALORES MONETÁRIOS.....	19

INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui o relatório de estágio livre de conclusão de curso, cuja temática escolhida, *Agricultura familiar e a gestão agrícola*, se deu em função da importância desse segmento social para o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura brasileira e pela contribuição que a implementação da gestão nas unidades de produção familiar pode trazer à atividade agrícola.

O estágio ocorreu no período de 01 a 30 de março de 1995, na cidade de Francisco Beltrão, sudoeste do estado do Paraná, na Associação de Estudos e Orientação e Assistência Rural - ASSESOAR, onde pôde-se acompanhar as atividades desenvolvidas pela entidade, dentre elas, as do programa de planejamento e gestão agrícola.

O presente relatório objetivou situar as diferentes experiências e metodologias utilizadas por organizações governamentais e não-governamentais na implantação de ações em gestão agrícola junto a unidades de produção familiar e/ou suas organizações(associações, grupos de cooperação, condomínios, etc). Na elaboração do relatório, a fundamentação para a discussão sobre agricultura familiar e a gestão agrícola baseou-se nas experiências da ASSESOAR, da Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense - APACO (Chapecó/SC) e de instituições públicas, como a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná - EMATER/PR e Empresa de Pesquisa e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI/SC.

Este relatório está organizado em seis capítulos, além das considerações finais, referências bibliográficas e anexos. No primeiro capítulo tem-se a apresentação da entidade onde se realizou o estágio e das demais entidades que tiveram suas ações em gestão agrícola referenciadas neste relatório.

O capítulo dois faz uma discussão sobre as unidades de produção familiar (UPF's), situando-as no contexto sócio-econômico brasileiro, principalmente, no sudoeste paranaense e oeste catarinense, sua importância, suas características e sua lógica administrativa.

A adoção da abordagem sistêmica no trabalho de gestão agrícola, isto é, de conceber a UPF como um sistema aberto composto de dois subsistemas, ou seja, de produção e gerencial, é justificada no capítulo 03.

No capítulo quatro faz-se uma revisão das origens, definição, importância, bem como, dos elementos/funções que compõem a gestão agrícola. As experiências governamentais e não-governamentais nesta área são descritas no capítulo cinco. As metodologias utilizadas no acompanhamento técnico-gerencial e econômico e na formação gerencial-econômica por estas entidades são apresentadas no capítulo seis, tecendo-se comentários sobre as mesmas.

Finalmente, são apresentadas no último capítulo algumas considerações finais.

FOCOS DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE

Neste capítulo são descritas algumas informações sobre a Associação de Estudos e Orientação e Assistência Rural - ASSESOAR, entidade sede do estágio, a Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense - APACO e os órgãos estaduais de pesquisa e extensão oficiais - EMATER/PR e EPAGRI/SC, de modo a situar os focos de observação e análise.

1.1 - Associação de Estudos e Orientação e Assistência Rural - ASSESOAR

A ASSESOAR, com sede em Francisco Beltrão/PR, foi fundada em 10/02/66 por um grupo de 33 jovens trabalhadores rurais com o apoio de religiosos, leigos e profissionais liberais, tendo por fins fundamentais "promover melhores condições de vida aos trabalhadores na lavoura e na pecuária e um maior desenvolvimento rural de acordo com a Doutrina Social Cristã." (Estatuto Social, 1966, p. 05)

A entidade possui atuação de forma direta, através de assistência técnica-gerencial-econômica e experiências de profissionalização e educação e, indireta, através de jornal e prestação de serviços esporádicos atendendo 26 municípios da região sudoeste do Paraná: Pranchita, Santo Antônio, Capanema, Planalto, Ampére, Santa Isabel, Salgado Filho, Nova Prata do Iguaçu, Salto do Lontra, Dois Vizinhos, Verê, Francisco Beltrão, Marmeleiro, Coronel Vivida, Mangueirinha, Renascença, Clevelândia, Chopinzinho, Sulina, São João, Mariópolis, Pato Branco, Vitorino, Enéas Marques, Realeza e Barracão.

O marcante dinamismo político-sócio-econômico dos pequenos agricultores da região, com um histórico repleto de conflitos e de violência (disputa pela posse da região entre Argentina e Brasil e entre Paraná e Santa Catarina; conflitos pela posse das terras envolvendo a CIA de Estradas de Ferro São Paulo - Rio Grande, a CITLA - Sociedade Industrial e Comercial Clevelândia Ltda, o Governo Federal na chamada Colônia Agrícola General Osório -CANGO, o Governo Estadual e os posseiros da região)¹, aliado à geografia regional, à colonização fundada na agricultura familiar e à ação da Igreja Católica (Catequese Familiar - 1963 e Juventude Agrária Católica - 1964) são marcos referenciais na criação da ASSESOAR.

¹ Maiores informações ver LAZIER, H. (1986).

A elaboração, sistematização e difusão de propostas relativas a produção vegetal e animal, com perspectiva agroecológica, além da educação e formação profissional e o incentivo a organização rural são atividades-meio desenvolvidas pela ASSESOAR com o objetivo de promover o desenvolvimento da agricultura familiar. Para tanto, a ASSESOAR possui 04 Programas, apresentados a seguir, que constituem o rol de atividades desenvolvidas pela entidade.

1. Programa de educação e adequação tecnológica

a) Educação Rural

Este subprograma prevê a assessoria à Comissão de Educação Rural² (CER), assessoria pedagógica às Casas Familiares Rurais (CFR's)³ e o desenvolvimento da Escola Comunitária de Agricultores (ECA's), descrita no capítulo seis. Essas ações ocorrem articuladas com o Movimento Sindical Rural - STR's, Centrais de Associações, Prefeituras e EMATER/PR.

b) Assessoria e apoio à produção

Constam neste subprograma os projetos de formação de monitores que consiste na capacitação de agricultores nas áreas de produção vegetal, produção animal e qualidade de vida, através do Curso de Monitores; constituição de um Banco de Sementes que mantém variedades de milho, trigo entre outras espécies; Laboratório de Análise de Solo que efetua aproximadamente 3000 análises de solo por ano e o Projeto de Planejamento e Gestão, que prevê o acompanhamento técnico- gerencial e econômico das associações de agricultores familiares, que são grupos de 8 a 12 agricultores com proximidade geográfica e semelhança sócio-econômica, e sua capacitação dos agricultores em gerenciamento.

2. Programa de Comunicação e Documentação.

Neste programa são desenvolvidas atividades de assessoria de imprensa da entidade e à outras organizações populares, produção de vídeos, edição de um jornal mensal de circulação regional, intitulado CAMBOTA, e manutenção de uma biblioteca para consulta e arquivo de materiais.

3. Programa de organização institucional

² A Comissão de Educação Rural é formada pelos Sindicatos de Trabalhadores Rurais da região e tem por objetivos discutir, propor e reivindicar do Estado a implementação da educação no meio rural.

³ A Casa Familiar Rural, nasceu na França em 1935, a partir da ação dos sindicatos de pequenos agricultores e da igreja, com o objetivo de proporcionar uma formação mais adequada aos jovens rurais. No Brasil a primeira iniciativa data de 1968. A CFR é uma instituição educativa regida por uma associação de agricultores, através de um Conselho de Administração; utiliza métodos pedagógicos baseados na realidade, na participação das famílias e na alternância. Maiores informações ver: CENTRO DE ESTUDOS E PROMOÇÃO DA AGRICULTURA DE GRUPO (1991) e UNION NATIONALE DES MAISONS FAMILIALES RURALES D'EDUCATION ET D'ORIENTATION (1994).

Refere-se as atividades internas da entidade e as relações interinstitucionais (Fundo de Crédito Rotativo⁴, Rede de Tecnologias Alternativas⁵, Fórum Sul de ONG's, Movimento Sindical Rural, Centrais de Associações, EMATER/PR, Universidades, Prefeituras Municipais entre outros órgãos, entidades e organizações).

A estrutura da entidade compõem-se de Mini-Assembléias Municipais (15 municípios) e Assembléia Geral, que ocorrem nos meses de dezembro e janeiro, Conselho Administrativo, Executiva e Equipe Técnica.

A efetivação do trabalho ocorre através de parcerias com entidades/organizações internacionais, como a MISEREOR e EZE da Alemanha e CEBEMO da Holanda, principais agentes financiadores, e nacionais, como a Rede de Tecnologias Alternativas, Centrais de Associações de Pequenos Agricultores do Sudoeste do Paraná, Fundo de Crédito Rotativo, Sindicatos de Trabalhadores Rurais, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST, Cooperativa de Prestação de Serviços à Terceiros- COOPERIGUAÇU, Departamento Sindical de Estudos Rurais - DESER, entre outras 33 entidades/organizações.

1.2 - Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense - APACO

A APACO, com sede em Chapecó/SC, foi fundada em novembro de 1989 como resultado da ação do Movimento Sindical e da Igreja Católica na busca de alternativas ao atual modelo de desenvolvimento agrícola.

A entidade tem como área de atuação a região oeste de Santa Catarina. Sua estrutura organizacional compõem-se dos Grupos de Cooperação Agrícola - GCA; das Centrais Municipais de Apoio - CEMA's, compostas por um representante de cada GCA do município; do Conselho Administrativo, que reúne um membro de cada CEMA; da Coordenação, composta por sete agricultores; do Conselho Fiscal e da Assembléia Geral, instância máxima de decisão. A cada quatro anos, a entidade realiza um Congresso com a participação de representantes de todos os grupos de cooperação agrícola filiados.

A APACO, através de ações na área de gestão agrícola, tecnologias alternativas (produção de sementes de milho variedade, produção de leite a base de pasto e suinocultura ao ar livre), cooperativismo de crédito, comercialização e formação profissional e comunicação, busca promover a agricultura familiar, com base no enfoque agroecológico e nos princípios da cooperação agrícola.

⁴ Fundo de financiamento à pequenos agricultores. Maiores informações ver: LANNOY, C. (1992).

⁵ Rede formada por diversas entidades não governamentais que atuam no meio rural gerando tecnologias adaptadas ao meio sócio-econômico e de caráter agroecológico.

1.3 - Entidades Governamentais (EMATER/PR e EPAGRI/SC)

Os serviços oficiais de Extensão Rural no Brasil tem início por volta de 1948 com a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas Gerais - ACAR/MG, através de um acordo de financiamento conjunto entre o Governo Mineiro e a American International Association - AIA, da família Rockfeller. Com a expansão da ação extensionista nos estados (ACARPA/PR, ACARESC/SC, entre outras Associações), em 1956, surge a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural - ABCAR, com a finalidade de captar recursos no Brasil e no exterior, manter a unidade do sistema já existente, zelar pela doutrina, formar recursos humanos e difundir a idéia no Brasil (Fonseca, 1985; Alves, 1987).

Mais tarde, com a ameaça de extinção da ABCAR, o Estado toma para si as funções de “modernizar” a agricultura brasileira e cria, em 1974, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMBRATER, através da Lei nº 6.126. A EMBRATER tinha por objetivos melhorar as condições de vida das populações rurais e aumentar substancialmente a produção de alimentos e matérias-primas. Com isto, criam-se as EMATER's estaduais (idem). No início dos anos 90, no governo Collor a EMBRATER foi extinta, sendo as responsabilidades de difusão de tecnologias repassadas para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA.

A EMATER/PR, antiga ACARPA/PR criada em 1956, possui uma estrutura de Escritórios Municipais, Regionais, Macro-regionais e Central. A EMATER/PR, através dos programas específicos (Manejo e Conservação de Solo, Administração Rural, etc), desenvolve trabalhos de acompanhamento técnico aos agricultores.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI foi criada em abril de 1991, com a lei estadual nº 8.245 que fundiu a antiga Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. - EMPASC e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina - EMATER/SC, unindo a pesquisa e a extensão. Em Santa Catarina os serviços da EMATER eram realizados pela Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina - ACARESC e pela Associação de Crédito e Assistência Rural dos Pescadores de Santa Catarina - ACARPESC.

A estrutura organizacional da EPAGRI compõe-se de Órgãos de Direção Superior, Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Atividade Meio, Órgão de Atividades Finalísticas e Órgãos de Atividade Executiva Regional. A Gerência de Economia Rural é responsável pela área de gestão agrícola através do Programa Estadual de Geração e Difusão de Tecnologia de Sócio-economia e Administração Rural.

No capítulo seguinte discutimos o conceito de agricultura familiar, por se tratar do público alvo e/ou agentes das entidades analisadas.

AGRICULTURA FAMILIAR

A estrutura agrária brasileira possui uma grande complexidade e diversidade de situações, fruto do processo colonizador, de reflexos étnico-culturais, da geografia territorial, do sistema político-econômico e das políticas públicas adotadas para o setor.

Na classificação das unidades de produção agrícola tem-se adotado os mais diversos critérios de seleção, tais como, condição do proprietário, tamanho da propriedade, forma de produção (participação da mão-de-obra familiar e assalariada), nível de renda, nível tecnológico, destino da produção entre outros, criando inúmeras classes e tipos, discordâncias e contradições. Gastal (1979) cita cinco tipos de unidades de produção, quais sejam: latifúndio, minifúndio, unidade ou propriedade familiar, empresa capitalista típica e unidade cooperativa ou comunitária. Já Alencar & Moura Filho (1988) caracterizam as unidades agropecuárias da seguinte maneira: latifúndio, empresa agrícola capitalista, empresa ou unidade de produção familiar, unidade familiar camponesa e unidade neo-camponesa.

Atualmente, a forma de produção, ou seja, a distribuição da mão-de-obra empregada (familiar e/ou assalariada) na propriedade rural, tem sido a classificação mais empregada. Segundo este critério, tem-se fundamentalmente dois segmentos: segmento patronal, ou empresa rural, e segmento familiar, ou unidade de produção familiar. Destas, a unidade de produção familiar (UPF) é enfoque deste relatório, em função de sua importância no cenário nacional e por ter sido foco de observação no Estágio Curricular, além do interesse específico durante a vida acadêmica.

Na sequência, apresentamos uma discussão sobre a importância das UPF's, situando a estrutura agrária e a UPF na regiões sudoeste do Paraná e oeste de Santa Catarina, locais de atuação das organizações descritas; e, por fim, uma análise sobre as características e a lógica administrativa das UPF's.

2.1 - Importância das Unidades de Produção Familiar (UPF's)

O debate sobre a agricultura familiar vem tomando vulto nestas últimas duas décadas. A história tem demonstrado que a solidez e o equilíbrio de uma estrutura agrária e a segurança alimentar tem na agricultura familiar seu alicerce de sustentação.

Segundo Lamarche (1993, p. 13) "independentemente de quais sejam os sistemas sócio-político, as formações sociais ou as evoluções históricas, em todos os países onde um mercado organiza as trocas, a produção agrícola é sempre, em maior ou menor grau, assegurada por explorações familiares".

Este autor registra uma diversidade de situações de participação das UPF's no cenário agrícola, segundo o qual, a exploração familiar pode constituir-se em ponta de lança do desenvolvimento da agricultura, sendo mantida como forma social essencial na estrutura agrária, ou permanecer sob o signo da subsistência e arcaísmo, sendo desacreditada, excluída e até mesmo eliminada.

Para Brumer et al (1993, p. 180) a agricultura camponesa⁶ no Brasil “nasceu sob o signo da precariedade: precariedade jurídica, econômica e social do controle dos meios de trabalho e produção e, especialmente, da terra; caráter extremamente rudimentar dos sistemas de cultura e das técnicas de produção; pobreza da população engajada na atividade, como demonstra a grande mobilidade espacial e dependência ante a grande propriedade”.

No Brasil, algumas estimativas, baseadas em projeções dos censos agropecuários demonstram a importância do segmento familiar, que apesar de dispor de uma área três vezes menor que o segmento patronal, possui participação semelhante na produção total e constitui-se num grande empregador de mão-de-obra, com a manutenção de quase sete vezes mais postos de trabalho por unidade de área. Em termos de oferta de produtos, o segmento patronal é responsável pelo maior fornecimento de carne bovina, cana-de-açúcar, arroz e soja, sendo que o segmento familiar supera o patronal no fornecimento de 15 outros produtos: carnes suína e de aves, leite, ovos, batata, trigo, cacau, banana, café, milho, feijão, algodão, tomate, mandioca e laranja (FAO, 1994).

Os 6,5 milhões de estabelecimentos familiares existentes no Brasil, possuem diferentes graus de participação e alocação na estrutura social conforme a região onde estão inseridos (ver Tabela 01). No entanto, pode-se dizer que o segmento permanece marginalizado, não contando com políticas públicas, quer sejam de caráter agrícola, fundiário, educacional, previdenciário, etc, que lhe possibilitem sua sobrevivência, fortalecimento ou expansão.

TABELA 01 - ÁREA MÉDIA E PESSOAL OCUPADO NOS ESTABELECIMENTOS AGRÍCOLAS BRASILEIROS SEGUNDO CATEGORIA

Fonte: FAO, 1994

* estimativas

Categoria	Área média (ha)	% da área total	Pessoal ocupado (estabel.)	Pessoal ocupado (milhões)	% do total ocupado
Patronal	600	75	10	5	20
Familiar consolidada	50	19	4	6	24
De transição	8	5	3	7,5	30
Periférica	2	1	2,5*	6,5*	26*
Totais	57	100	4*	25*	100*

⁶ Alguns autores, como Lamarche (1993) e Abramovay (1992), diferenciam os conceitos de agricultura camponesa e agricultura familiar moderna. Esta última noção compreende as unidades de produção agrícola, onde predomina a mão-de-obra familiar e que apresentam uma perfeita e total inserção com os mercados.

2.1.1 Agricultura familiar no sudoeste paranaense

No sudoeste do Paraná 54% da população está no meio rural (ASSESOAR, 1992), caracterizando uma situação atípica, uma vez que o estado apresenta 26,65% da sua população no meio rural (IBGE, 1991). De toda população rural paranaense, 12% está no Sudoeste. A região é caracterizada por minifúndios⁷, 49,2% das propriedades possuem menos que 10 ha. (Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná, 1995). A estrutura fundiária da região pode ser visualizada na Tabela 02.

TABELA 02 - ESTRUTURA FUNDIÁRIA DO SUDOESTE DO PARANÁ

GRUPOS DE ÁREA TOTAL (ha)	ESTABELECIMENTOS		ÁREA	
	Nº	%	ha	%
MENOS 10	29.454	49,20	155.065	12,99
10 A 20	15.818	26,42	225.962	18,94
20 A 50	11.199	18,70	332.000	27,82
50 A 100	2.201	3,68	148.560	12,45
100 A 200	748	1,25	100.288	8,40
200 A 500	330	0,55	98.708	8,30
500 A 1000	76	0,13	52.386	4,40
MAIS 1000	40	0,07	79.142	6,64
S/ DECLARAÇÃO	3	0,00
TOTAL	59.869	100,00	1.193.241	100,00

Fonte: IBGE - *Censo Agropecuário*, 1985

Dos 59.869 estabelecimentos agrícolas existentes no sudoeste, seguindo critérios de origem da renda da unidade, Valor Bruto da Produção - VBP e participação da mão-de-obra familiar e assalariada, 86,39% são consideradas unidades de produção familiar, sendo subdivididas em produtores simples e empresários familiares; 4,21% são empresários rurais e as demais 9,40%, encaixam-se em categorias de arrendatários, semi-assalariados, possuidores de outras rendas que não de origem de atividade agrícola (aposentadoria, comércio, etc) e outros casos atípicos⁸, como pode-se ver na Tabela 03 (ASSESOAR, 1994).

⁷ Minifúndio é definido como “imóvel rural de área e possibilidade inferiores às da propriedade familiar” - Estatuto da terra (1964, p. 19)

⁸ São classificados como:

- (a) Produtor Simples (PS) as unidades em que o Valor Total das Receitas situa-se abaixo de US\$ 6.087 por ano, sendo que mais de 50% deste formado pelo Valor Bruto da produção vegetal e animal, e a contratação de mão-de-obra não é superior a 50% do total utilizado;
- (b) Empresários Familiares (EF) as unidades em que Valor Total das Receitas situa-se acima de US\$ 6.087 por ano, sendo que mais que 50% deste é formado pelo Valor Bruto da produção vegetal e animal, e a contratação de mão-de-obra não é superior a 50% do total utilizado;
- (c)Empresários Familiares (EF) as unidades em que Valor Total das Receitas situa-se acima de US\$ 6.087 por ano, sendo que mais que 50% deste é formado pelo Valor Bruto da produção vegetal e animal, e a contratação de mão-de-obra não é superior a 50% do total utilizado;

TABELA 03 - PERCENTUAL DOS ESTABELECIMENTOS E ÁREA OCUPADA PELAS DIVERSAS CATEGORIAS IDENTIFICADAS NO DIAGNÓSTICO SÓCIO-ECONÔMICO DO SUDOESTE DO PR

CATEGRIAS	% ESTAB.	% ÁREA
PRODUTOR SIMPLES	58,48	30,37
EMPRESÁRIOS FAMILIARES	27,91	36,55
EMPRESÁRIOS RURAIS	4,21	31,46
OUTROS (Arrendatários, Semi-assalariados, etc)	9,40	1,62
TOTAL	100,00	100,00

Fonte: ASSESOAR, 1994

O segmento familiar ocupa aproximadamente 67% do total da área dos estabelecimentos, sendo que 94% destas UPF's são de áreas de terra inferiores a 50 ha.

Com relação a condição dos produtores, tem-se pela Tabela 04 que, 29,2% dos estabelecimentos rurais da região são explorados por agricultores que não possuem a propriedade da terra (parceiros, ocupantes e arrendatários). Essa situação explica, em parte, a importância sócio-política do MST no sudoeste do Paraná.

TABELA 04 - CONDIÇÃO DOS PRODUTORES DO SUDOESTE DO PARANÁ

CONDIÇÃO DO PRODUTOR	ESTABELECIMENTOS		ÁREA	
	Nº	%	ha	%
PROPRIETÁRIOS	42.384	70,80	1.029.116	86,25
PARCEIROS	7.608	12,70	65.480	5,49
OCUPANTES	5.574	9,31	42.392	3,55
ARRENDATÁRIOS	4.303	7,19	56.212	4,71
TOTAL	59.869	100,00	1.193.241	100,00

Fonte: ASSESOAR, 1992

A maioria dos agricultores desta região são migrantes do Rio Grande do Sul (58%), de outras regiões do Paraná (23%) e de Santa Catarina (19%). A origem dos antepassados (pais, avós...) é apresentada na Tabela 05.

(d) Arrendatários, unidades em quemais que 50% do Valor Total de Receitas é equivalente ao Valor da Renda de Terras cedidas em arrendamento;

(e) Assalariados, unidade em que valor da Venda da Força de Trabalho equivale a mais de 50% do Valor Total de Receitas.

TABELA 05 - ORIGEM ÉTNICA DOS PRODUTORES FAMILIARES DO SUDOESTE DO PARANÁ

ORIGEM	%
Luso-brasileira	18,0
Alemã	13,0
Italiana	40,9
Polonesa	4,3
Russa	0,2
Índia	0,5
Luso-brasileira c/ européia	7,5
Mista (2 nacionalidades)	13,4
Outras	2,2

Fonte: ASSESOAR, 1992

Quanto ao grau de instrução, podemos perceber a incipiência da escolaridade comum ao meio rural. A grande maioria dos agricultores desta região possui menos de 4 anos de educação formal (Tabela 06).

TABELA 06 - GRAU DE INSTRUÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO SUDOESTE DO PR

QUANTOS ANOS ESTUDOU	(%)
NUNCA ESTUDOU	9,3
ATÉ 4 ANOS	73,3
DE 5 A 8 ANOS	14,6
DE 9 A 11 ANOS	1,8
+ DE 11 ANOS	1,0

Fonte: ASSESOAR, 1992

Na região há 12 cooperativas agropecuárias, 84 associações ligadas às 5 Centrais de Associações com mais de um ano de existência e, aproximadamente, mais 60 associações com menos de um ano. Nota-se uma intensa organização social, com uma grande participação dos agricultores no Movimento Sindical, existência de grupos de mulheres, grupos de reflexão, grupos de jovens e de catequese, além das estruturas organizativas ligadas à produção acima citadas.

As principais culturas na região são milho, fumo, soja e feijão; percebendo-se uma grande expansão na atividade de produção animal (bovinocultura de leite e suinocultura).

2.1.2 Agricultura familiar no oeste catarinense

Em Santa Catarina temos uma população rural total de 29,4 %, enquanto no oeste catarinense, a população rural compõe 46,5% (IBGE, 1991). Na Tabela 07 pode-se visualizar a estrutura agrária do oeste catarinense, onde observa-se que

mais de 60% da população rural catarinense possui propriedades com área inferiores a 20ha, sendo a topografia da região fortemente acentuada.

TABELA 07-ESTRUTURA AGRÁRIA DE SC E PESSOAS OCUPADAS NOS DIVERSOS ESTRATOS.

GRUPOS DE ÁREA TOTAL (ha)	ESTABELECI- MENTOS (%)	ÁREA (%)
MENOS DE 10	39,7	9,4
10 A 20	32,4	20,0
20 A 50	22,7	29,7
50 A 100	3,5	10,3
100 A 200	0,9	5,6
200 A 500	0,5	7,6
500 E MAIS	0,3	18,1
Total	100,0	100,0

Fonte: IBGE, 1985

O grau de instrução formal no meio rural no oeste catarinense pode ser visualizado na Tabela 08.

TABELA 08 - GRAU DE INSTRUÇÃO DOS AGRICULTORES NO OESTE CATARINENSE.

QUANTOS ANOS ESTUDOU	(%)
NUNCA ESTUDOU	11,64
ATÉ 4 ANOS	68,65
DE 5 A 8 ANOS	15,40
DE 9 A 11 ANOS	3,58
+ DE 11 ANOS	0,0
S/ DECLARAÇÃO	0,0

Fonte: Gabinete de Planejamento e Coordenação Geral, 1986.

A condição dos produtores desta região é apresentada na Tabela 09. Provavelmente, os dados apresentados nesta tabela encontram-se fortemente modificados pelo agravamento da crise econômica ocorrida na segunda metade da década de 80 e início dos anos 90.

TABELA 09 - CONDIÇÃO DOS PRODUTORES NO OESTE CATARINENSE

CONDIÇÃO DO PRODUTOR	ESTABELECIMENTOS		ÁREA	
	Nº	%	ha	%
PROPRIETÁRIOS	171.486	79,33	6.771.569	90,60
PARCEIROS	13.282	6,14	165.674	2,22
OCUPANTES	18.576	8,60	279.871	3,75
ARRENDATÁRIOS	12.815	5,93	256.662	3,43
TOTAL	216.159	100,00	7.473.776	100,00

Fonte: Gabinete de Planejamento e Coordenação Geral, 1986

Pode-se perceber uma similaridade entre as regiões, quando comparados o grau de instrução, a condição dos produtores e a estrutura fundiária. Em ambas as regiões, a grande maioria dos agricultores estudou até 4 anos. Há um número considerável de estabelecimentos que são explorados por agricultores que não possuem a posse de terra e mais de 60% dos estabelecimentos possuem menos que 20 ha.

Infelizmente, não há dados específicos sobre a agricultura familiar do estado e/ou região. Porém, pode-se supor que aproximadamente 70 a 80 % dos estabelecimentos sejam familiares. Um trabalho de tipificação dos estabelecimentos agrícolas, realizado pelo Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina - ICEPA/SC e pela EPAGRI/SC através de análise multivariada, verificou que pequenos e médios produtores, em sua essência familiares, participam com 86,88% do Valor Bruto de Produção gerado. O trabalho observou ainda que 5 tipos de mini e microprodutores rurais, provavelmente familiares, com VBP anual menor que US\$ 1.000,00 estão em situação econômica crítica, o que demonstra a fragilidade do segmento.

2.2 - Característica e a Lógica Administrativa das UPF's

Para Lamarche (1993, p. 15) a exploração familiar “corresponde a uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família”.

Lima et al (1994, p. 30) define a exploração familiar como uma unidade de produção que "a partir de uma base material e social específica e da forma como se inserem no meio físico e sócio-econômico, buscam se reproduzir social e economicamente, organizando e realizando a produção basicamente através do trabalho familiar."

Qualquer que seja a definição formulada, todas trazem no seu âmago a interdependência entre capital, trabalho e família. A interrelação e interdependência entre a família e a atividade produtiva e as características intrínsecas da atividade agropecuária (relação água-planta-solo, produção animal e produção vegetal, etc) implicam em considerar a UPF como um sistema, aberto em relação ao ambiente, de componentes físicos e abstratos, organizado em função de objetivos atribuídos pela família. Neste sentido, a principal finalidade da UPF consiste na reprodução da família e da própria unidade de produção. Esta afirmação fica evidente nas conversas com os agricultores, que mostram preocupação com a sua permanência no campo e de seus filhos que estão se dirigindo a cidade em busca de trabalho. Essa situação acontece, sobretudo, pelas precárias condições econômico-financeiras das UPF's e seu acirramento com os baixos preços do milho na safra 94/95, seu principal produto.

A especificidade da unidade de produção (clima, relevo, infra-estrutura, etc) e do ambiente sócio-econômico em que ela está situada, condiciona as potencialidades e limitações da UPF, definindo diferentes combinações quanto ao uso da terra, dos meios de produção e da força de trabalho, confirmando a diversidade de lógicas produtivas e administrativas da exploração familiar.

No sudoeste paranaense pode-se visualizar essa diversidade de lógicas produtivas da agricultura familiar. Nesta região, como no restante do sul do país, temos uma agricultura "modernizada" e integrada aos complexos agroindustriais e um segundo "tipo" de agricultura, a de autoconsumo. A partir do Diagnóstico de Sistemas de Produção do sudoeste do Paraná, observa-se 4 lógicas de produção comuns aos agricultores da região (ver Tabela 10).

TABELA 10 - LÓGICAS DE PRODUÇÃO ENTRE OS AGRICULTORES FAMILIARES (%)

LÓGICA DE PRODUÇÃO	PRODUTORES SIMPLES	EMPRESÁRIOS FAMILIARES	TOTAL
UM PRODUTO PRINCIPAL	36,6	18,2	54,8
DIVERSIFICADO	11,9	7	18,9
AUTOCONSUMO	5,8	0	5,8
DOIS PRODUTOS	3,8	2,0	5,8
OUTROS			14,7

Fonte: ASSESOAR, 1994.

Referente a este quadro, as seguintes observações são pertinentes:

- a) a maioria, 54,8% das UPF's possui um único produto que corresponde a mais de 50% do total comercializado, havendo uma grande diversidade relativa a este produto principal, sendo que o milho, o fumo, bovinos e suínos são os produtos de maior expressão nesta categoria;
- b) 18,9% são considerados diversificados, ou seja, o índice de diversificação (IDF)⁹ é maior ou igual a 3;
- c) 5,8% são considerados agricultores de autoconsumo, onde o montante comercializado participa com até 30% do VBP vegetal e animal.
- d) 5,8% das UPF's possuem dois produtos perfazendo mais de 50% do total de comercialização, há uma grande variabilidade de combinações de produtos sendo que combinações como milho + bovino, milho + soja, milho + feijão e bovino + suíno são as de maior expressão.

A maior parte das UPF's dedica-se às lavouras temporárias. O milho é o produto de maior relevância para a região, pois otimiza as rotações das lavouras e é a base da integração da produção animal e vegetal. Aproximadamente, 46.202 produtores cultivam o produto, sendo o rendimento médio na região de 2.859,86 Kg/ha.

No oeste catarinense, o trabalho de tipificação dos estabelecimentos agrícolas (ICEPA/SC, 1994) identificou 28 tipos de estabelecimento, ratificando a diversidade de lógicas de produção. Destes, sete tipos são considerados de significância para a região, são eles: pequeno produtor de grãos, médio produtor de suínos e grãos, pequeno produtor de milho, médio produtor diversificado mecanizado com grãos e suínos, miniprodutor de milho e feijão e pequeno produtor diversificado com grãos e suínos (Tabela 11). Sendo

⁹ O índice de diversificação, segundo HOFFMANN et al (1987) é definido pela expressão: $IDF = \sum Fx^2$, onde FX é a fração do valor da venda do produto x.

que estes, acima citados, totalizam 66,13% do número de estabelecimentos, 66,50% do total do VBP, 68,39% da mão-de-obra empregada nos estabelecimentos agrícolas e 71% da área total dos estabelecimentos.

TABELA 11 -PRINCIPAIS TIPOS DE ESTABELECIMENTOS EXISTENTES NO OESTE CATARINENSE, SEGUNDO N° DE ESTABELECIMENTOS E VALOR BRUTO DE PRODUÇÃO.

TIPOS	ESTAB. (%)	VBP (%)
PEQUENO PRODUTOR DEGRÃOS	15,61	11,29
MINIPRODUTOR DE MILHO E FEIJÃO	14,42	3,75
PEQUENO PROD. DIVERS. C/ GRÃOS E SUÍNOS	12,51	13,92
MÉDIO PRODUTOR DE SUÍNOS E GRÃOS	8,85	15,06
PEQUENO PROD. DIVERS. C/ GRÃOS E CRIAÇÕES EXT.	8,75	7,34
MÉDIO PRODUTOR DE SOJA E MILHO	3,12	8,22
MÉDIO PROD. DIVERS. MECAN. C/ GRÃOS E SUÍNOS	2,87	6,92
OUTROS	33,87	33,50

Fonte: ICEPA/SC, 1994

O referido trabalho de tipificação constatou que as atividades de grãos, suínos e aves respondem por 81,53% das atividades agrícolas da região.

As técnicas e manejos empregados na atividade também possuem grande grau de diversidade. No entanto, práticas de manejo e conservação do solo, aproveitamento do esterco, uso de adubação verde, calagem, controles biológicos e/ou integrados, produção vegetal e animal integradas e sua intensificação, uso de capineiras ou melhoramento de pastagem, uso de sal mineral e concentrado na alimentação do gado, melhoramento genético dos plantéis, entre outras tecnologias que tem demonstrado eficiência e sustentabilidade econômica e ecológica não tem ainda larga adoção por parte da grande maioria dos agricultores destas regiões. Há experiências esparsas e diversas iniciativas de promoção da melhoria dos sistemas de produção por parte da ASSESOAR, APACO, Centrais de Associações, Sindicatos de Trabalhadores Rurais entre outras entidades.

Outra característica peculiar às UPF's, diz respeito a organização do trabalho. Não há uma divisão formal hierárquica entre a atividade de administração e de execução como nas empresas rurais, há uma distribuição de tarefas, funções e responsabilidades. O casal é o responsável pela propriedade e toma todas as decisões mais importantes. As mulheres (mães e filhas) são geralmente responsáveis pelas atividades de autoconsumo (horta, aves, ordenha das vacas, etc), domésticas, de transformação (queijo, doces, conservas, artesanato, etc) e auxiliam na lavoura, principalmente, em épocas de grande necessidade de mão-de-obra, como por exemplo na colheita e na capina. Os homens (pai e filhos) dedicam-se à lavoura, à compra e comercialização de produtos e à contabilidade das UPF's. Outro aspecto relativo a organização do trabalho, diz respeito a contratação de mão-de-obra esporádica (R\$ 10,00/dia, março/95, Francisco Beltrão/PR) ou serviços de máquinas (R\$ 23,50/hora, março/95, Francisco Beltrão/PR), principalmente, no preparo do solo, plantio e na colheita. Há também, o auxílio mútuo entre parentes e agricultores que fazem parte da associação, quer seja na reposição de dias em que este esteve fora da UPF para participar de cursos e outras atividades de formação, ou pela troca de favores ou em atividades comunitárias.

A atividade de autoconsumo, comum nas UPF's, possui grande importância na medida em que contribui para a permanência do homem no campo. Uma

experiência de registro dos produtos produzidos para o consumo da família durante um ano (Tabela 12), transformados em valores monetários, demonstra esta importância. Em termos, cada família gasta 23 salários mínimos ao ano, ou aproximadamente 2 salários mínimos por mês.

TABELA 12 - REGISTRO DA PRODUÇÃO PARA AUTO CONSUMO DE 3 FAMÍLIAS DO SUDOESTE PARANAENSE TRANSFORMADA EM VALORES MONETÁRIOS.

FAMÍLIA	Nº DE MEMBROS	VALOR TOTAL (R\$)
FAMÍLIA 1	4	2.068,92
FAMÍLIA 2	8	2.122,89
FAMÍLIA 3	13	2.791,46

Fonte: ASSESOAR, 1994

No entanto, um grande número de UPF's diminuíram, sensivelmente, a produção para o consumo. A redução do trabalho e a facilidade de compra do produto nas "vendas", aliado ao estabelecimento de um novo padrão sócio-cultural, inaugurado pela introdução da televisão no meio rural, contribuem para a redução da produção para subsistência e exacerbação do "consumismo urbano".

No aspecto da gestão da UPF, pode-se dizer que as atividades de planejamento, de organização, de direção e de controle são informais e precárias ou inexistentes. A distribuição e programação das atividades, bem como, a avaliação do andamento das mesmas são efetuadas diariamente em conversas familiares. Segundo LIMA et al (1995), as decisões de ordem econômico-financeiras são de competência familiar, enquanto as decisões relativas a produção, são discutidas com os vizinhos.

Raramente, observa-se registros contábeis ou outras informações relativas a produção, ao contrário, muitos acham "desnecessário" realizar tais atividades. As informações estão na memória dos integrantes da família ou numa caixa onde guardam a escritura, os documentos da família, algumas notas fiscais e a análise de solo quando a tem. Dificilmente, os agricultores têm a idéia dos custos de produção, margem bruta, renda agrícola, valor agregado bruto e líquido, relação custo-benefício, remuneração de capital, ou qualquer outro indicador econômico-financeiro.

A gestão dessas unidades visa, prioritariamente, satisfazer as necessidades de consumo da família e garantir a permanência no campo, orientando sua produção de modo a "reduzir ou racionalizar custos totais da família e da produção, minimizar os riscos bioclimáticos e de mercado, garantir a segurança alimentar da família, garantir o emprego da mão-de-obra familiar e investir prioritariamente na melhoria e ampliação das condições de trabalho e produção"(idem, p. 32). Segundo esse autor, a adoção da diversificação da produção, enquanto estratégia, possibilita garantir o autoconsumo, diminuir o risco e aumentar a renda total da família, mesmo que isto não signifique a melhor remuneração de capital e a maximização de lucros.

Certamente, as características e a lógica administrativa da UPF, mencionadas acima, condicionam as metodologias e os referenciais econômico-financeiros, além de orientar as atividades destinadas a este segmento específico. O conhecimento das

características das UP's a serem trabalhadas e as práticas administrativas nelas efetuadas, através de um diagnóstico rápido e eficiente, é elemento definidor do método a ser utilizado, das práticas agrícolas e administrativas a serem recomendadas e do grau de formação que os agricultores deverão ter.

AS UPF's E A ABORDAGEM SISTÊMICA

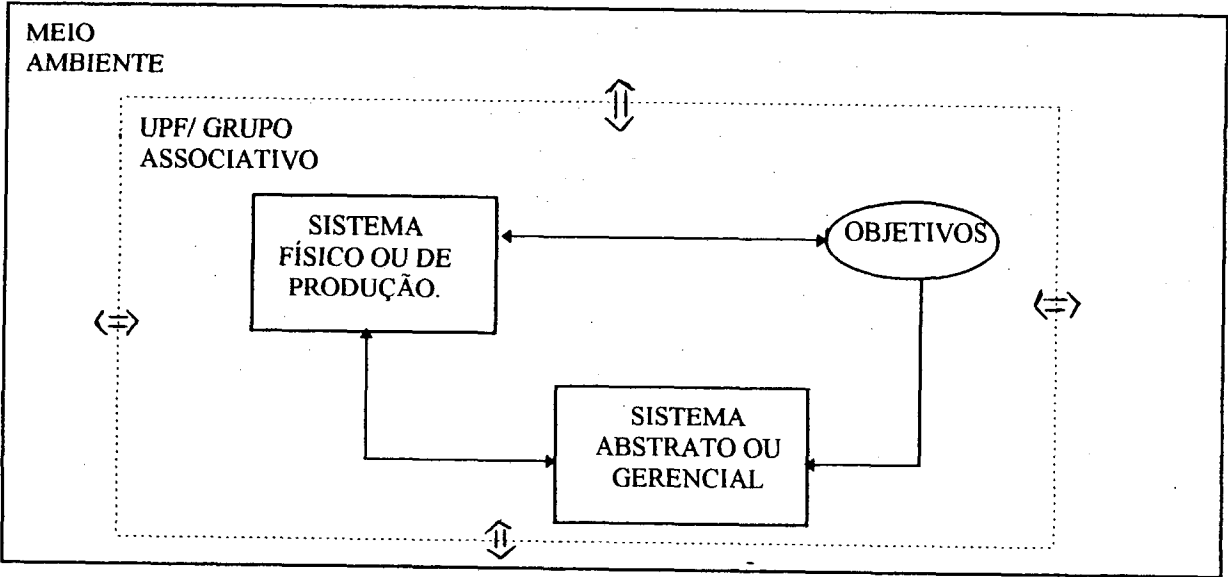
De maneira geral, pode-se dizer que a ciência, no passado procurava explicar os fenômenos observáveis isoladamente, limitando-se a uma análise reducionista. Na ciência contemporânea surgem concepções de análise globalizada para estudo dos fenômenos, mediante a investigação isolada das partes e processos que o compõem (Bertalanffy, 1977). Neste contexto, a teoria geral dos sistemas, proposta inicialmente por Ludwig Von Bertalanffy, resgata a interdisciplinaridade e a globalidade dos fenômenos.

Neste sentido, pela complexidade e pelas características intrínsecas e peculiares às UPF's é possível considerá-las como um sistema, que se convencionou chamar de Sistema Família-Unidade de Produção. Este tipo de abordagem tem despertado grande interesse entre os agricultores. No sudoeste paranaense, eles destacam a visão sistêmica como um dos pontos mais importantes na formação gerencial-econômica.

Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, constituído de um todo orientado para consecução de objetivos comuns (Chiavenato, 1983). Pode ser classificado quanto ao seu grau de determinação (determinado ou indeterminado), às suas similaridades e dissimilaridades (físicos ou abstratos) e sua posição no meio ambiente (fechado ou aberto).

A UPF comporta-se como um sistema aberto, ou seja, está em permanente relação com o meio ambiente, influenciando-o ou sendo influenciado por ele; caracterizado por um subsistema físico ou de produção (terra, instalações, máquinas e equipamentos, insumos, animais, cultivos vegetais, trabalho e moeda) e subsistemas abstratos ou gerencial (gestão da UPF). É também, um sistema indeterminado pela existência de variáveis não passíveis de controle, havendo um intenso fluxo dos elementos em cada subsistema e entre os subsistemas (Fig. 01).

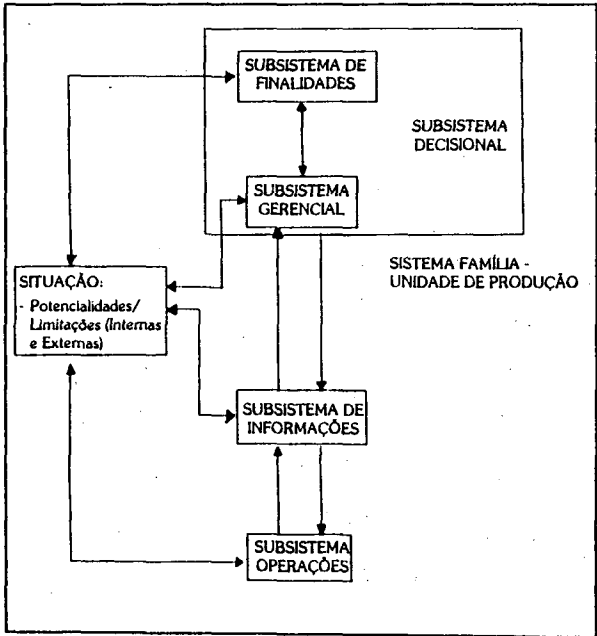
FIG. 01 - Representação do Sistema Unidade de Produção Familiar



Fonte: Adaptado de Demori, Flavio, 1991.

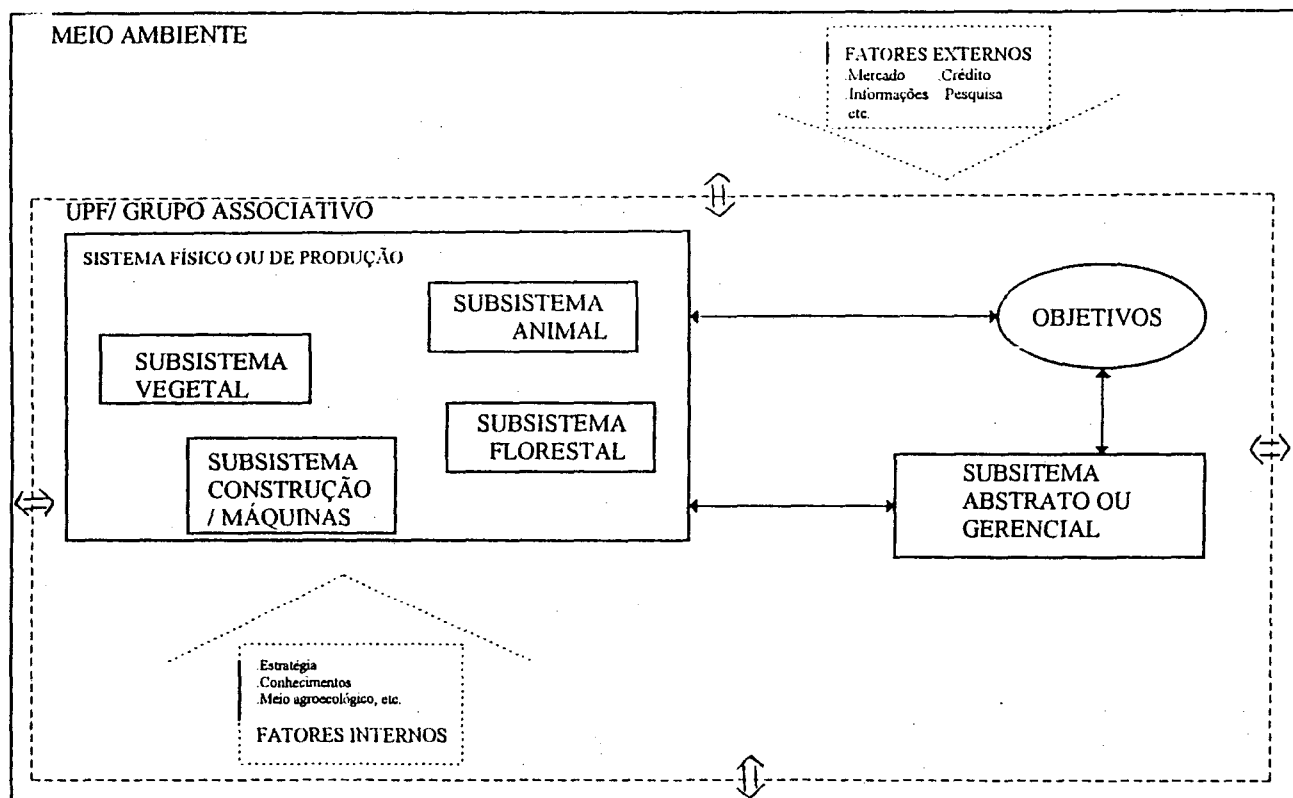
Lima et al (1995),além destes dois subsistemas, que ele denomina de subsistema decisional (dividido em subsistema de finalidades e gerencial) e subsistema de operações ou de produção descreve um terceiro, com função de assegurar o casamento entre os dois anteriores, o subsistema de informações (Fig.02).

FIG. 02- Representação do subsistemas Família-Unidade de Produção



Fonte: Bonnerviale et al (1989) citado por Lima et al (1995)

A forma mais utilizada de apresentação do sistema Família-Unidade de Produção, leva em consideração somente o subsistema físico, traduzido em subsistema animal, vegetal e florestal. No sudoeste, é intrigante a absorção desta visão por parte dos agricultores que integram os Projetos de Gestão, que já desenham e raciocinam suas propriedades baseado nesta abordagem. Neste sentido, a partir da definição inicial de sistema e na forma usualmente trabalhada, pode-se propor o seguinte organograma:



Fonte: Adaptado de Ribeiro, M.F., 1994 e Demori, F., 1991.

GESTÃO AGRÍCOLA

4.1 - Origem, Definição e Importância

A Administração enquanto ciência surge, inicialmente, nos EUA, no final do século passado, sob a égide do Racionalismo e da Revolução Industrial. No entanto, pode-se dizer que a prática de administrar ou gerir remonta séculos e sempre esteve presente, em maior ou menor grau, na atividade humana e nas suas organizações.

A Administração Rural, como área de conhecimento, dá seus primeiros passos nos EUA e na Inglaterra, juntamente com o processo de "modernização" da agricultura, com a *Farm Management* - Administração da Propriedade Agrícola. Na França ganha grande ênfase a partir de 1950, com os Centro de Gestão Agrícola, sendo forte referência nos trabalhos de gestão no Brasil.

Com o tempo, as preocupações iniciais de estudos de viabilidade econômica e das recomendações técnicas foram ampliadas e questões como mercadologia, política agrícola, estrutura das propriedades agrícolas, integração da agricultura com a indústria e o meio ambiente passaram a ser enfoques de estudo (Lima et al, 1995).

As denominações administração e gestão podem ser consideradas sinônimos. O vocábulo administração é de origem espanhola e gestão é tradução francesa. Os trabalhos referenciais, em sua grande maioria, utilizados no Brasil são de origem francesa. Gomez (1994) diz que se faz a opção pelo termo gestão pois seu uso está direcionado aos pequenos produtores.

Gomez (1994) define gestão como "o processo de por em prática um conjunto de elementos para a obtenção de determinados resultados que, por sua vez, são esperados em função dos objetivos mais gerais do empreendimento."

Lima et al (1995, p. 28.) caracteriza administração como "uma atividade exclusivamente humana, contingente e situacional, que se desenvolve no interior de uma organização que consiste em um processo contínuo e integrado de decisão e ação sobre a utilização racional de recursos, tendo em vista

determinados objetivos e um conjunto de condicionantes decorrentes das características dos próprios recursos e do meio físico, econômico e social, na qual a organização e o agente atuam."

Para Hoffmann et al (1987) administração rural é definida como um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, objetivando o uso mais eficiente dos recursos para obtenção de melhores resultados. Já Souza et al (1989) define como um ramo da Ciência Administrativa que se preocupa com análise dos aspectos relacionados a empresa rural e suas inter-relações com o meio ambiente.

Qualquer definição que se queira adotar, trará no seu amêgo as idéias de processo continuado, objetivos, meios e recursos e interrelações.

A gestão agrícola vem tomando impulso no Brasil nas últimas duas décadas, quer seja através da formação de profissionais na área, de estudos, pesquisas e de assistência e formação de agricultores. Na região sul, há várias experiências, de caráter institucional ou não, a saber: Programa de Gestão Agrícola -EPAGRI/SC, Programa de Administração Rural - EMATER/PR, Projeto de Apoio ao Planejamento e Gestão de Unidades de Produção Familiar e suas Associações - ASSESOAR/PR, Programa de Gestão Agrícola - APACO/SC, Projeto de Formação de Pequenos e Médios agricultores em Economia e Administração Rural - UNIJUÍ/FIDENE/RS entre outros.

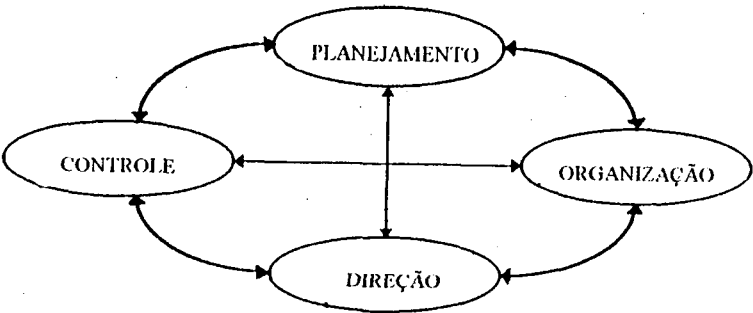
Este crescente interesse pela gestão agrícola pode ser creditado ao processo de "modernização" da agricultura brasileira e às graves consequências ecológicas e sócio-econômicas deste modelo adotado, que se traduz na necessidade de adaptação ou reconversão dos sistemas de produção e numa nova maneira de se pensar e se fazer agricultura.

4.2 - Os Elementos de Gestão

A gestão compõe-se de quatro elementos básicos ou funções: planejamento, organização, direção e controle, que se relacionam e se complementam, assumindo diferentes metodologias e enfoques pela diversidade das características das unidades de produção, quer sejam, agrícolas, industriais ou agroindustriais (Fig.03). Tais elementos traduzem o processo de produção que necessita ser planejado, possuir uma organização mínima para a operacionalização do planejado, garantir sua execução e possuir mecanismos de controlar as ações e avaliar os resultados obtidos.

Segue uma descrição e comentários sobre as funções da gestão.

FIG.03 - Funções da Gestão



Fonte: Chiavenato (1983)

a) PLANEJAMENTO

O Planejamento é um processo contínuo e sistemático no qual formula-se um conjunto de objetivos a serem alcançados condicionando os meios disponíveis para alcançá-los, definindo responsáveis e prazos para sua execução.

Carvalho (1979) descreve sete características básicas necessárias ao planejamento, a saber: inerência, globalidade, unidade, dinamismo, viabilidade, previsão e participação. Gomez (1994) observa a existência de três dimensões a serem definidas no planejamento: a econômica (o que e quanto produzir), a tecnológica (como produzir) e a social (para quem produzir).

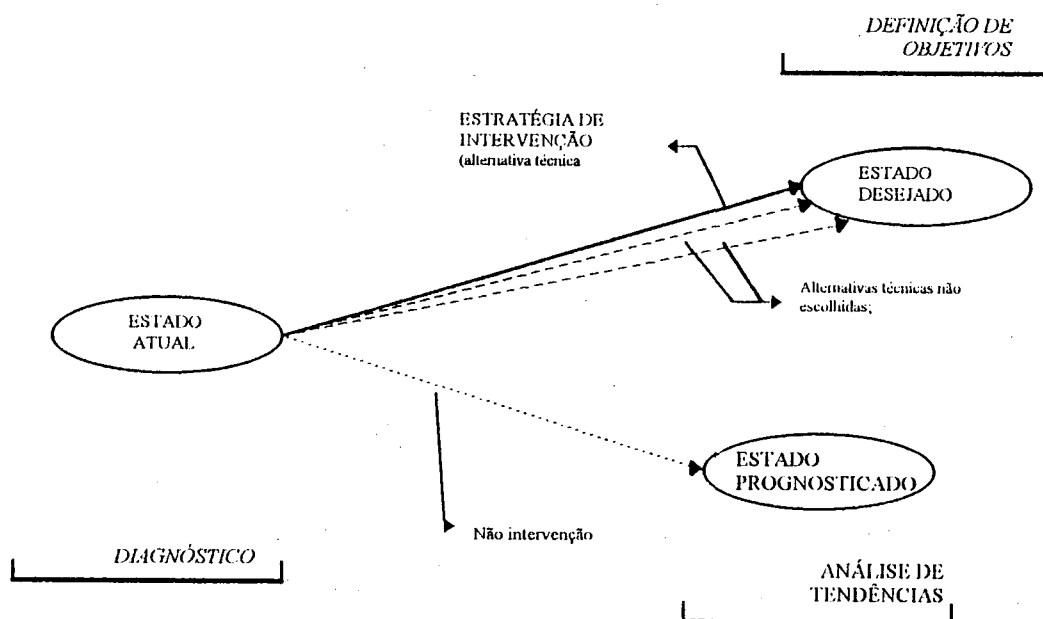
No planejamento pode-se distinguir dois níveis complementares: o planejamento estratégico ou de longo prazo e o planejamento operacional ou de curto prazo ou programa operacional.

No planejamento estratégico tem-se a elaboração do *estado desejado*, através da definição dos objetivos a serem alcançados pela UP, a visualização do *estado atual*, através do diagnóstico, do *estado prognosticado*, a partir da análise das tendências, e a formulação da *estratégia de intervenção*, através da proposta técnica, que define e localiza no tempo o conjunto de ações que permitirão alcançar o estado desejado (Fig. 04).

A programação operacional parte das definições do planejamento estratégico, passando a detalhar as ações a serem executadas mensalmente durante um ano. Tem-se dois tipos de programas: programas operacionais físicos ou técnicos, relativos ao uso do solo, plantios e colheita, distribuição de mão-de-obra, uso de maquinaria, se

insumos, etc; e programas financeiros, ou seja, de vendas, financiamentos e fluxo de caixa.

FIG.04 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: MENDEZ, M.J.T., 1990

O diagnóstico, que corresponde a descrição e análise da UP e sua prática de gestão, deve contemplar a observação dos condicionantes externos (inserção da UP no meio físico e sócio-político-econômico) e os condicionantes internos (meio agroecológico, estrutura física e humana, funcionamento da UP, aspectos econômicos e financeiros e aspectos da trajetória da UP).

A formulação da proposta de intervenção deve balizar-se nos objetivos definidos e no diagnóstico, de modo a optar por alternativas adaptadas e viáveis a serem executadas. É comum, a realização de um diagnóstico excelente, no entanto, peca-se na formulação das proposições que muitas vezes são inexecutáveis pela sua inadaptação ao meio agroecológico e à estrutura física e humana da UP, pela multiplicidade de opções e pela inviabilidade econômica, financeira e ambiental.

No sudoeste paranaense e oeste catarinense, inúmeras propostas de caráter agroecológico e de baixa utilização de recursos exógenos tem sido sugeridas e implementadas para a melhoria do sistema de produção vegetal (aplicação de práticas de conservação de solo, adubação verde, intensificação do uso de adubos orgânicos, produção de sementes, controle biológico, etc), para reorganização e incentivo a produção animal (implantação de capineiras e pastagens, introdução de gado de

melhor qualidade genética e adaptados as regiões, pastoreio racional Voisin, suinocultura ao ar livre, etc) e alteração do padrão gerencial das UPF's.

A agroindustrialização também tem sido incentivada nestas regiões como forma de aumentar a renda das UPF's e empregar a mão-de-obra dos jovens. Experiências com a produção de açúcar mascavo, cachaça, produtos de origem animal (embutidos, carne-seca e outros), queijos, entre outros produtos tem sido implementadas com sucesso. No entanto, inúmeros problemas tem surgido relativos a clareza dos rumos do processo, a legislação e a escassez de recursos financeiros, os quais na maioria das vezes, tem inviabilizado o avanço das pequenas agroindústrias.

b) ORGANIZAÇÃO

Segundo Gomez (1994), organização é o estabelecimento de relações entre pessoas e/ou grupos para desempenhar determinadas atividades necessárias à obtenção de metas e objetivos comuns, utilizando determinados equipamentos e/ou instrumentos.

Chiavenato (1983) descreve diversas concepções de estrutura organizacional, a saber: organização linear, organização funcional e organização linha-staff e comissões. Geralmente, tem-se nas UPF's uma organização funcional com a distribuição de responsabilidades e funções. Um exemplo da importância da organização a nível de UPF na gestão, foi relatada por um agricultor, que após ter tido conhecimento das técnicas de gestão, sua propriedade passou por uma reformulação, onde redistribuiu-se responsabilidade e funções entre os integrantes da família. Segundo ele observou-se uma maior dinamicidade, efetivação do controle das atividades e uma economia de tempo. Igualmente, as Associações também apresentam organização funcional, possuindo um coordenador e três ou dois monitores. A figura do coordenador tem um papel essencial, observando-se uma relação entre a evolução da Associação com a dinamicidade e capacidade organizativa do coordenador.

A opção pela estrutura de organização a ser adotada deve garantir a funcionalidade e dinamismo na execução das ações projetadas, a democracia interna e a efetivação do controle. O tipo de UP e os objetivos condicionam a complexidade da estrutura organizacional.

c) DIREÇÃO

A direção constitui-se num processo de tomada de decisões correspondentes, sua execução, o registro da informação e a prestação de contas (Gomez, 1994).

As decisões podem ser estratégicas (de caráter geral e de longo prazo) e operacionais (de caráter imediato e específico). Em função das características das UPF's , observa-se uma certa hierarquização da tomada de decisões estratégicas, que são creditadas aos pais.

d) CONTROLE

O controle pode ser definido como o processo de verificação da execução do planejado e de avaliação das modificações.

O controle precede instrumentais de anotação das informações e escolha de indicadores adequados e parâmetros de comparação de caráter qualitativo e quantitativo.

Geralmente, nas UPF's não há um controle rígido das atividades. As informações estão na memória dos integrantes da família. Os indicadores por eles adotados são relacionados a produção e produtividade de suas lavouras comparando-os com os dos seus vizinhos. Raramente, os agricultores têm noções de indicadores e análise econômicos em função de sua precária formação econômica -gerencial.

AS EXPERIÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO AGRÍCOLA

As experiências na área de gestão agrícola diferem em relação ao seu nível de abrangência (nacional, regional, municipal e a nível de unidade de produção), à sua metodologia, ao seu conteúdo e ao seu tempo de aplicação, criando assim, diversas proposições de trabalho.

A seguir são apresentadas algumas experiências que vêm sendo realizadas e que são objetos de observação e análise.

5.1 - *Experiências Institucionais Públicas*

Pode-se dizer que tem sido três as estratégias de trabalho em gestão agrícola das instituições públicas: difusão de tecnologias gerenciais, assistência gerencial e econômica e auxílio aos Planejamentos Municipais, Regionais e Estaduais.

A partir da década de 50, o poder público, exercendo suas funções de regulador, distribuidor e produtor e com o agravamento dos problemas sócio-econômico e administrativos, passa a adotar técnicas administrativas que lhe dêem maior dinamismo e flexibilidade. O planejamento passa a ser ferramenta fundamental nas Ações de Desenvolvimento. Mais recentemente (fins da década de 80 e anos 90), com a tendência de municipalização das funções e serviços do Estado, o processo de planejamento para o desenvolvimento rural ganha grande número de adeptos. As Instituições de Pesquisa e Extensão Rural passam, então, a dar suporte a este processo, quer seja através de instrumentos de levantamento de dados, tipificação de propriedades, análise dos dados e formulação de soluções e dos planos.

Nas décadas de 70 e 80 a utilização de técnicas de controle e análise econômica-financeira e as unidades demonstrativas eram a grande coqueluche dos Programas Institucionais de Administração Rural. Nos anos 80, a assistência gerencial e econômica aos agricultores através da comparação de grupo, com raízes no crédito educativo e na experiência francesa, ganha espaço na extensão rural oficial.

A EMATER/PR no início dos anos 80 lançou uma série de cadernos de registro e controle (*Anotações da Empresa Rural*; *Registros da Empresa Rural*; *Registro da Empresa Rural com exploração de leite*), que possuíam três componentes básicos: um inventário da propriedade (terra, benfeitorias, máquinas e

implementos, animais e estoques), controles gerais (mão-de-obra, despesas e vendas, consumo familiar serviços prestados) e da exploração (leite) e contabilidade/análise econômica financeira (margem bruta, relação benefício-custo, etc). Segundo o Engenheiro Agrônomo, responsável pela área de Administração Rural da EMATER/PR na região Sudoeste, a gestão agrícola sempre esteve em segundo plano, sendo atropelada pelos demais programas da Instituição, servindo como assessoria na Extensão Rural, somente ganhando espaço em função dos planejamentos municipais.

Atualmente, a EMATER/PR está implantando o modelo de comparação de grupo, através de Projeto de Determinação da Eficiência Técnico Econômica da Propriedade Rural, que está em fase inicial e presta auxílio nos Processos de Planejamento Municipal, especialmente, no diagnóstico e no apontamento de alternativas.

Na EPAGRI/SC a intensificação da discussão e implementação da Gestão Agrícola se dá a partir dos anos 80, na época ACARESC, com o acompanhamento de propriedades. Em 1984, com a assessoria de um instituto francês (IGER- Institut de Gestion et Economie Rural) inaugura-se nova fase com a instalação de um projeto piloto no oeste catarinense. O Projeto prevê a capacitação específica de pessoal técnico e a formação de grupos de gestão (grupo de 15 a20 agricultores) onde utiliza-se a metodologia da comparação de grupo, descrita mais detalhadamente no capítulo seguinte, e tem-se a geração de padrões de referência de produtos e sistemas de produção. O programa conta com o apoio de um software - "CONTAGRI", Sistema de Contabilidade Agrícola - para processar a contabilidade das UP's do Grupo de Gestão.

A EPAGRI/SC, também, presta auxílio às Prefeituras e ao Estado no processo de planejamento para o desenvolvimento rural/agropecuário.

Das demais iniciativas institucionais, o Programa de Capacitação Técnica, originário do Acordo entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) no final da década de 80, com o objetivo de alavancar o processo de Reforma Agrária apoiando a implementação dos Projetos de Assentamentos através da capacitação de recursos humanos, da elaboração de projetos, da implementação da gestão nos assentamentos, de legislação agrária e na informatização de cadastro rural e cartografia constitui um marco referencial na difusão e consolidação da Gestão Agrícola.

O Método PNUD, dirigido a assentamentos de Reforma Agrária, contempla os 04 elementos de Gestão: planejamento, organização, direção e controle. Este método, teve no planejamento sua ferramenta principal, ou seja, a elaboração dos Projetos de Desenvolvimento Agroeconômico receberam um grande suporte técnico-financeiro por parte do Programa, sendo que a implementação dos demais elementos não obteve igual êxito, pelo menos nas experiências no sul do Brasil. No nordeste podemos ter uma realidade diferenciada, uma vez que o Programa teve maior aplicação e continuidade, pelo que se tem conhecimento.

Há um denso material sobre o Método (guias, documentos,etc) produzido para auxiliar na implantação do Programa.

5.1.1 Método PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)

A metodologia utilizada pelo PNUD, prevê uma etapa inicial onde são trabalhados, através de forma participativa, a conceituação das 4 funções da gestão (planejamento, organização, direção e controle), de modo que os agricultores, a partir de sua realidade, formulem o conceito de cada um deles. Após esta etapa, através de oficinas, assembléias e trabalho a campo, implementa-se a segunda etapa que corresponde ao Planejamento, ou seja, a formulação do Projeto de Desenvolvimento Agroeconômico. De posse do Projeto, parte-se para estabelecer os mecanismos que garantam a execução do projetado e possibilitem a avaliação do processo, ou seja, a implementação da organização, direção e controle.

Tal método, portanto, pressupõe um diagnóstico para identificar , analisar e avaliar os estrangulamentos, potencialidades e limitações da unidade de produção, seja individual ou dos grupos associativos de agricultores, a definição dos objetivos a serem alcançados, estratégias e diretrizes, formulação da proposta técnica-gerencial, baseada no diagnóstico e nos objetivos desejados, traduzida em plano operacional (plano de produção, de comercialização e industrialização, de gestão, de investimento e financiamento, de capacitação, etc), bem como, a avaliação da viabilidade ambiental, técnica e financeira da proposta formulada. Tais atividades resultam no Projeto da Unidade de Produção, a partir daí, segue-se a execução e o controle, que pressupõe uma forma de organização funcional e eficaz, um acompanhamento rígido por parte do agricultor e do técnico, utilizando-se de fichas de anotações e avaliações periódicas.

O *Planejamento* compreende a realização de oficinas, que almejam a participação e a capacitação dos assentados no processo, onde formula-se o projeto em que se preve os planos setoriais (produção, de organização e gestão, de recursos humanos e de investimento e financiamento, etc). Só no estado de Santa Catarina houve a formulação de 21 projetos que, no entanto, não chegaram a ser implementados. A metodologia utilizada subdividia-se em 04 etapas o planejamento, consideradas momentos de sistematização do processo, a saber: *Projeto Conceitual, Estudos Básicos, Proposta Técnica e Avaliação do Empreendimento*.

O *Projeto Conceitual* compreende a definição dos objetivos do empreendimento. A metodologia consiste em a partir de um conjunto de questões (o que? para que? por que? quem? onde? quando? quanto? como? com que meios? com que resultados?) que são formuladas durante uma reunião com um grupo amostra de agricultores assentados (tempestade cerebral), criar-se ou formalizar-se a idéia do UP desejada. Estas considerações servem de base para a formulação do Projeto

Conceitual por uma equipe de elaboração, composta de técnicos e alguns representantes dos assentados. Este material é submetido frequentemente aos agricultores assentados em assembléias para sua aprovação.

Os *Estudos Básicos* servem para justificar a proposta na medida que reúnem subsídios e informações sobre a situação do empreendimento. Dividem-se em 7 etapas de trabalho: análise do acervo de informações disponíveis, formulação das hipóteses de trabalho, investigações adicionais, análise e interpretações das informações, dimensionamento das potencialidades e identificação dos pontos de estrangulamento, análise prospectiva e relatório.

A elaboração da *Proposta Técnica* baseia-se no Projeto Conceitual e nos Estudos Básicos e configura-se em diferentes Planos de Ação (produção, comercialização, gestão, etc) que comporiam o Projeto Final. Para sua composição, a metodologia propõe dois momentos distintos. Um primeiro, de elaboração de proposta através da formulação do modelo de intervenção (objetivos, diretrizes, estratégias e linhas de ação) e do desenvolvimento dos planos das linhas de ação setoriais; e um segundo momento de confirmação da proposta através da discussão com os agricultores e consolidação das ações projetadas.

A *Avaliação do Empreendimento* consiste na análise da viabilidade dos planos do ponto de vista econômico, financeiro, político, social e ambiental. A metodologia prevê, ainda, a adoção de 4 momentos distintos, ou seja, no processo de planejamento, no produto do planejamento, no processo de implementação/execução e no produto da execução. A abordagem se dá sob três maneiras: avaliação estática, compreendendo o período de implantação e funcionamento do processo, a partir de indicadores como margem beneficiária, relação custo fixo/custo variáveis, ponto de nivelamento, rentabilidade e velocidade de rotação do capital; avaliação dinâmica, considerando todos os períodos da vida útil e os momentos de aplicação dos recursos no empreendimento, utilizando indicadores como Valor Líquido Atualizado, relação benefício/custo e Taxa Interna de Retorno; avaliação macro-social considerando o impacto social da UP através de indicadores como coeficiente de capital, densidade de capital e massa salarial distribuída. A sistematização das avaliações cabe a uma equipe de elaboração e são apresentadas aos agricultores assentados através de assembléias.

5.2 - Experiências Não Governamentais

Pode-se dizer que as experiências das Organizações Não Governamentais - ONG's, que atuam no meio rural, situam-se no âmbito da formação gerencial e econômica dos agricultores.

Os trabalhos na área de Gestão Agrícola realizados por algumas ONG's são recentes, ou seja, no final dos anos 80 e, principalmente, no início dos anos 90 o

tema ganha impulso e se transforma em Projetos e Programas específicos destas organizações.

O Programa de Capacitação Técnica INCRA/PNUD tem importante participação na implantação e proliferação destas experiências de gestão agrícola nas ONG's. Além do Programa PNUD, a experiência francesa, através de intercâmbio e convênios firmados entre entidades do Brasil e da França e pela proximidade da realidade rural de pequenas e médias propriedades com base na mão-de-obra familiar, é forte referencial no trabalho de gestão agrícola das ONG's brasileiras.

5.2.1 - ASSESOAR

Atualmente, a ASSESOAR possui 04 ações para implementação do trabalho de gestão junto aos agricultores e suas associações, a saber:

- a) Projeto de Gestão dos Sistemas de Produção da Agricultura Familiar, em processo de reformulação, que prevê o acompanhamento de 30 grupos de agricultores nos próximos três anos;
- b) Desenvolvimento de conteúdos e práticas de Planejamento e Gestão na Escola Comunitária de Agricultores Silvino e Bia, uma experiência de educação de agricultores;
- c) Curso de Monitores de Produção Animal e Vegetal, uma experiência de capacitação técnica-gerencial de agricultores, onde desenvolvem-se conteúdos ligados ao processo de gestão; e
- d) Auxílio às Centrais de Associações no planejamento e execução de suas atividades.

A ASSESOAR, juntamente aos Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STR's) da região e a Igreja, desenvolve desde a década de 70, atividades de promoção da organização social por grupos e da agricultura alternativa com o intuito de fortalecer a agricultura familiar.

De 1987 a 1990, com o incentivo da ASSESOAR e dos STR's, os Grupos de Agricultura Alternativa¹⁰ implementaram áreas experimentais para testar diversos tipos de adubação verde e variedades crioulas, selecionadas e híbridas de milho, feijão, arroz, trigo, entre outras, que melhor se adaptassem às localidades para, posteriormente, iniciar a produção de sementes.

Em 1989, surge o Fundo de Crédito Rotativo - FCR, que tem por objetivo incentivar a agricultura alternativa e o associativismo, financiando grupos de agricultores, associações ou cooperativas, e agricultores assentados pela política de reforma agrária. Atualmente, um Conselho de Entidades, composto pela ASSESOAR, Centrais de Associações, MST, Central Única dos Trabalhadores - CUT/Regional, Conselho Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB/Regional Sul II e

¹⁰ Grupos de agricultores sensíveis à busca de tecnologias de caráter auto-sustentável e ecológicas adaptadas à pequena e média propriedade

Comissão Pastoral da Terra - CPT, é responsável pelas atividades do FCR. Na região passa-se a discutir a criação de Cooperativas de Crédito¹¹; uma vez que a experiência de financiamento da agricultura familiar pelo FCR tem demonstrado-se essencial, mas irrisória em suprir as demandas que têm chegado ao Conselho.

A partir destas experiências vivenciadas, aponta-se para a necessidade de um trabalho mais específico no acompanhamento de caráter técnico-gerencial aos grupos financiados e a realização de cursos sobre planejamento da pequena propriedade.

De 1989 a 1992, há uma grande ampliação do associativismo, culminando com a formação, no segundo semestre de 92, das Centrais de Associações que vinham suprir as necessidades das Associações no campo da organização econômica e técnica, desenvolvendo serviços nas áreas de formação profissional dos agricultores, de informação, da busca de recursos financeiro e assistência técnica para a melhoria dos sistemas produtivos, para a transformação da produção agrícola e para a comercialização. Enfim, organizar as mais de 50 associações que existiam na região, e que, atualmente, perfazem um número de 140.

As três Centrais, a CAPAF- Central de Associações de Pequenos Agricultores da Fronteira (abrangendo 4 municípios, constituída por 23 Associações), a CAPAVI - Central das Associações de Pequenos Agricultores do Vale do Iguaçu (abrangendo 6 municípios, constituída de 19 Associações e 06 em processo de filiação) e a CIAPA -Central Intermunicipal de Associações de Pequenos Agricultores (abrangendo 4 municípios, constituída de 21 Associações e mais 15 em processo de filiação) estão reunidas em uma Central Regional das Associações de Pequenos Agricultores - CRAPA, que desenvolve atividades com a ASSESOAR, os STR's, o FCR, a Igreja, a EMATER/PR e as Prefeituras, entre outras entidades e organizações.

Em meados de 1991, implementou-se uma proposta de educação e capacitação básica de agricultores familiares, sendo ao mesmo tempo instrumento de difusão de tecnologias de produção e gerenciais, de formação global do cidadão e de incentivo a organização social no meio rural. Atualmente, a segunda turma está concluindo suas atividades e uma terceira, está em processo de formação.

Outra atividade de formação dos agricultores ligados as Centrais e supervisionada pela ASSESOAR, , que enfoca conteúdos de gestão, são os Cursos de Monitores , onde cada associação designa três associados que serão os monitores de Produção Animal, de Produção Vegetal e de Qualidade de Vida (saúde e saneamento).

No final de 92, a ASSESOAR, com a crescente demanda de ações na área de gestão (realização de seis cursos de planejamento e gestão) e com a participação de um técnico da entidade no Programa de Capacitação do INCRA/PNUD, criou um programa específico de Planejamento e Gestão que objetiva a instrumentalização dos

¹¹ Surgidas no início do século no Brasil, as Cooperativas de Crédito (CREDI's) são organizações sociais com objetivo reunir recursos para financiar seus associados. As CREDI's funcionam como um "banco comercial", oferecendo serviços normais de uma instituição bancária (fornecimento de cheques, cadernetas de poupança, aplicações financeiras, etc. Em Santa Catarina, experiências de crédito cooperativo tem se avolumado e se consolidado servindo de referencia para outros estados.

agricultores familiares e suas associações para melhor planejarem e gerenciarem suas unidades produtivas, com enfoque sistêmico e agroecológico, fortalecendo sua organização associativa. Este Programa prevê o acompanhamento técnico-gerencial das associações e suas unidades, formação econômica-gerencial dos agricultores e o auxílio na organização e planejamento das Centrais de Associações. Até dezembro de 94, o projeto prestou acompanhamento à 52 associações - 37 associações no primeiro ano (1993) e 15 associações no segundo ano (1994), efetuando os planejamentos das associações e das UPF's que as compunham; e auxiliou no planejamento das Centrais baseado nas demandas das associações filiadas. Atualmente, a partir das avaliações feitas pelos agricultores, técnicos, entidades e organizações envolvidas, o Programa encontra-se em reformulação metodológica.

5.2.2 - APACO

O Programa de Gestão Agrícola da APACO também é recente, sendo implementado, após a participação de integrantes da equipe técnica no Programa de Capacitação promovido pelo INCRA/PNUD, em 1993.

A forma de atuação adotada, inicialmente, pelo Programa baseava-se, fundamentalmente, no Método PNUD com algumas adaptações. Integravam o Programa, 13 grupos de agricultores, denominados Grupos de Cooperação Agrícola - GCA, onde a partir de oficinas e reuniões formulou-se projetos de 04 GCA's.

Posteriormente, com base na experiência francesa, a APACO adotou o Sistema de Contabilidade Agrícola como estratégia de complementação ao Método PNUD. Inúmeros materiais auxiliares e pedagógicos tem sido desenvolvidos, principalmente na França, sendo utilizados para facilitar, dinamizar, difundir e educar os indivíduos envolvidos no processo de gestão.

O Sistema de Contabilidade e Gestão Agrícola implementado pela APACO, adaptado da experiência francesa, baseia-se nos Cadernos de Contabilidade que são instrumentos de controle do ciclo anual de produção dando suporte para no fim do ano agrícola avaliar a situação financeira do GCA e visualizar os pontos de estrangulamentos e as modificações necessárias. Neste intuito, a APACO capacitou um agricultor, membro de um GCA, através de treinamento realizado na França. Para tanto, conta com o apoio do Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo - CEPAGRO, com sede em Florianópolis, e da Associação Local para um Desenvolvimento Internacional Solidário - ALDIS, com sede em Mayenne/França.

A diversidade de ações executada pela entidade e a restrição de recursos humanos podem ser apontados como alguns dos fatores que dificultaram avanços nesta área.

METODOLOGIAS DE TRABALHO EM GESTÃO

Neste capítulo serão descritas as metodologias que vem sendo utilizadas pelas organizações governamentais e não governamentais citadas neste relatório, subdividindo-as em acompanhamento técnico, gerencial e econômico e experiências de formação dos agricultores, tecendo-se algumas considerações sobre as mesmas.

Para LIMA et al (1995), no trabalho com agricultores, pode-se identificar 03 propostas básicas de atuação, a saber: difusão de tecnologias gerenciais, assistência econômica e gerencial e a formação econômica e gerencial dos agricultores, que podem ser assim traduzidas:

a)*difusão de tecnologias gerenciais*: consiste na difusão de um conjunto de métodos e técnicas gerenciais (registros de entradas e saídas, cadernos de controle de atividades produtivas específicas, por exemplo produção de leite, manuais de planejamento, contabilidade, análise econômica e financeira, etc) aos agricultores, com um treinamento mínimo para o preenchimento dos materiais distribuídos ou efetivação de algumas práticas julgadas necessárias a serem aplicadas na propriedade;

b)*assistência gerencial e econômica aos agricultores*: modalidade geralmente implementada por instituições de extensão oficial, consiste no acompanhamento técnico, econômico e financeiro do ano agrícola por parte de um profissional, sistematização e análise dos dados e observações efetuadas, devolução e discussão da análise formulada com os agricultores acompanhados. Nesta modalidade usualmente tem-se utilizado o método de comparação de grupo que prevê comparações entre os agricultores e a obtenção de referências, normas, simulações e projeções de modelos para a região e que são utilizados na formulação de ações governamentais municipais, regionais, e estaduais.

c)*formação econômica e gerencial dos agricultores*: fundamenta-se no pressuposto de que uma sólida formação econômica e gerencial dos agricultores, de modo que eles sejam capazes de sistematizar e analisar a situação de sua unidade de produção e sua prática administrativa, optar entre as alternativas e soluções para seus problemas e implementá-las, ou seja, ter instrumentos e informações para gerir sua propriedade, é essencial para a consolidação da gestão no meio agrícola.

O dinamismo da realidade e a diversidade de metodologias e de adaptações inviabiliza qualquer forma rígida de classificar a atuação, uma vez que estas se interrelacionam e se complementam. No presente relatório, com fins didáticos, as ações em gestão agrícola que vem sendo realizadas serão divididas em:

acompanhamento técnico, gerencial e econômico, relativas ao acompanhamento das UP e suas diversas formas de cooperação agrícolas (associação, grupo de cooperação agrícola, etc) e *experiências de formação de agricultores*.

6.1 Acompanhamento Técnico Gerencial e Econômico

6.1.1 Metodologia utilizada na EMATER/PR e na EPAGRI/SC: Método de Comparação de Grupo

Utilizado pela EPAGRI/SC, EMATER/PR e a maioria dos órgãos de extensão oficial, o método de comparação de grupo consiste basicamente em comparar os sistemas de produção de duas ou mais unidades de produção. Tem por finalidade generalizar as técnicas de produção e gestão usadas nestas propriedades e que tem obtido os "melhores resultados econômicos" para esta região. O método compreende duas fases. Uma primeira de coleta e análise de dados relativos a um conjunto de propriedades que apresentem homogeneidade de fatores de produção; e uma segunda, em que se comparam uns aos outros os índices obtidos por cada UP, classificando-as em cabeça, média e cauda, sugerindo a reorganização das menos eficientes (consideradas cauda e média) com base nas de melhores resultados (cabeça). O método permite, a partir das informações, a geração de padrões de referência de produtos, de sistemas de produção e de gerenciamento, utilizáveis para outros estudos econômicos e planejamento regional e estadual (HOFFMANN et al, 1987).

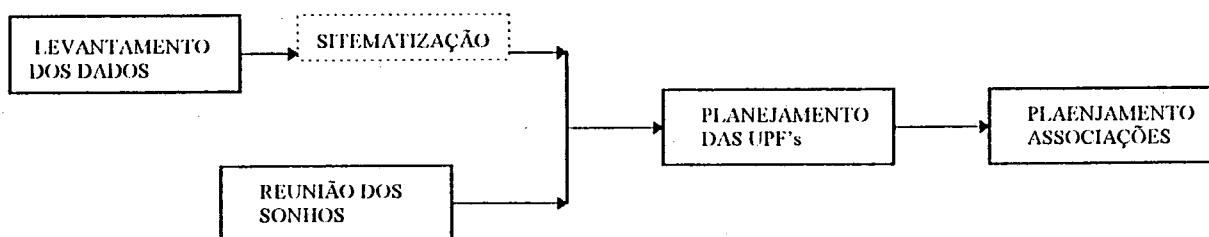
Um exemplo deste método é a "Análise Técnica Econômica das Culturas de Soja e Milho" na região de Pato Branco/PR, realizada em fevereiro de 1994, numa primeira experiência para capacitação de pessoal da EMATER/PR. Foram selecionadas propriedades, assistidas pela instituição, que tinham nas culturas de milho e soja suas principais fontes de renda e, após levantamento de dados através de um questionário, efetuou-se o processamento dos mesmos, utilizando-se a margem bruta por hectare para separar os grupos (cabeça-média-cauda), processando-se, ainda, a análise de produtividade e de custo variável. Os resultados foram devolvidos e discutidos com os agricultores em grupo e individualmente, possibilitando aos mesmos identificarem e compararem os diferentes modos de produção e gerenciamento, recebendo dos técnicos orientações para modificação de seus sistemas (média e cauda).

O método, por si só, não introduz modificações no modo de produção, somente homogeniza-os e não há garantias de que as unidades de produção denominadas "cabeças" desenvolvam o melhor sistema de produção possível para a região. A simplicidade e economia, a relativa rapidez e facilidade de sua execução e a receptividade pelos agricultores, uma vez que propõe soluções simples e já experimentadas na região são as vantagens do mesmo (HOFFMANN et al, 1987).

6.1.2 Metodologia utilizada pela ASSESOAR

A metodologia utilizada pela ASSESOAR baseia-se no Método PNUD, sendo que diversas adaptações e inovações foram incorporadas ao método em função da diversidade de situações.

A formulação da proposta metodológica a ser implantada no Programa de Planejamento e Gestão da ASSESOAR teve a participação das Centrais de Associações de Pequenos Agricultores, Sindicatos de Trabalhadores Rurais da região, Cooperativa de Prestação de Serviços para Terceiros - COOPERIGUAÇÚ, EMATER/PR e Instituto Agrônomo de Paraná - IAPAR. A metodologia utilizada compreende 04 fases e pode ser visualizada pelo fluxograma a seguir:



1ª etapa: *DIAGNÓSTICO*. Inicialmente, realizavam-se reuniões de dinamização (uma em cada associação) onde expunha-se o trabalho a ser desenvolvido, suas etapas e a importância da etapa inicial - o diagnóstico - para o planejamento. A partir disso, efetuou-se o levantamento de dados das UPF's pertencentes às associações que seriam acompanhadas, através de entrevista realizadas por estagiários com o preenchimento de um questionário. Os dados coletados foram sistematizados, devolvidos e discutidos com os agricultores.

O questionário compunha-se de inúmeros itens que abrangiam a composição da família, categoria do produtor, inventário de bens (terras, benfeitorias e máquinas), quantificação, contratação e distribuição da mão-de-obra, uso e manejo do solo, financiamentos e empréstimos efetuados, produção animal (bovinos, aves, suínos, abelhas, etc), qualificação e quantificação das despesas e das receitas e evolução histórica das UPF's. A partir dos dados obtidos realizou-se o processamento das informações que em fase posterior foram apresentadas e debatidas com os agricultores.

2ª etapa: *REUNIÃO DOS SONHOS*. Esta etapa previa a formulação do "Projeto de Vida" de cada família a curto, médio e longo prazos a partir do levantamento dos desejos e das necessidades de cada membro da família. A metodologia baseou-se em

uma reunião da associação, onde estavam presentes todos os integrantes das famílias, em que se instigou cada pessoa a desenhar e/ou escrever em uma folha de papel seus sonhos. A partir deste material, reuniu-se a família que passou a discutir o “sonho da família”, de maneira a agrupar seus sonhos em comuns, diferentes e contrários, sendo esta sistematização, posteriormente, apresentada às demais famílias em grande grupo. Após cada família ter apresentado o “sonho da família”, efetuou-se uma discussão sobre prioridades para possibilitar o entendimento e a formação da estratégia temporal (curto, médio e longo prazos) dos objetivos da UPF, traduzidos pelos “sonho da família”, ou seja, do denominado projeto conceitual.

3ª etapa: *DEVOLUÇÃO DAS INFORMAÇÕES E FORMULAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA PARA AS UPF's*. Foram realizadas 2 reuniões em cada associação, ocasião onde devolveu-se às famílias as informações devidamente sistematizada, de maneira a, a partir do debate com os agricultores, estabelecer-se os pontos de estrangulamento e as potencialidades de cada UPF's e da Associação. O trabalho almejava tornar visível aos agricultores *o que, como, quando e quanto* investir e os *meios* necessários para a melhoria de vida de cada família, apontando as atividades futuras da UPF e da associação.

Nesta etapa procedeu-se a formulação do planejamento das UPF's, estabelecendo-se o plano de atividades e investimentos por propriedade para um período de três anos, e a programação mensal das atividades, compras e vendas da UPF. A programação foi efetuada a partir de fichas que previam: programa de ocupação de solo, programas de requerimento e rendimentos pecuários (bovino de leite e corte e suínos), programas mensais de necessidade de sementes, fertilizantes, defensivos, junta-de-bois, maquinaria, mão-de-obra e vendas físicas, programação de compras e vendas, capacitação e treinamento e de construções e fluxo de caixa mensal. Os formulários utilizados para a formulação do plano e da programação seguem em anexo.

4ª etapa: *FORMULAÇÃO DOS PLANOS DAS ASSOCIAÇÕES*. Baseado no planejamento das UPF's, formulou-se o Projeto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental para a Associação. Os planos formulados possuíam abrangência para três anos prevendo atividades e investimentos no âmbito econômico (produção vegetal e animal, maquinaria e equipamentos e benfeitorias), social (educação, saúde e transporte, comunicação, lazer e bem estar social) e ambiental. Ver formulário em anexo.

Até o final de 94, haviam integrado o Programa de Planejamento e Gestão 52 Associações, atingindo um número de 451 famílias e 2002 pessoas. Ao final destes dois anos de trabalho, verificou-se a necessidade do restabelecimento da metodologia de trabalho em função das avaliações que vinham sendo feitas por agricultores e técnicos. Entre as avaliações já formuladas pode-se citar algumas , acrescidas de observações pessoais.

Basicamente, o Programa restringiu-se a um dos elementos da gestão: o Planejamento, abordando, superficialmente, os demais elementos e não prevendo ações e instrumentais para a sua implementação e avaliação. É necessário que a entidade tenha mais clareza do processo a ser desenvolvido, prevendo a operacionalização dos elementos da gestão, estabelecendo prazos para as etapas, metodologia e instrumentais adequados ao contexto social e aos objetivos a serem utilizados em cada etapa e processo e indicadores de avaliação do projeto.

A metodologia utilizada pressupõe a participação de todos os integrantes da família e da Associação, que passam a tomar consciência do processo de decisão, a ver a propriedade como um sistema consequentemente, a incorporar paulatinamente técnicas de gestão em suas atividades produtivas.

A vinculação inicial do Programa de Planejamento e Gestão ao Fundo de Crédito Rotativo - FCR, como suporte para a elaboração do planejamento e do projeto das associações destinado ao FCR para a liberação de recursos financeiros, e a vinculação a um diagnóstico de sistemas com caracteres rígidos provocou, na avaliação dos agricultores e técnicos, uma restrição da abrangência e certa inflexibilidade metodológica.

O diagnóstico levantou um grande volume de informações e muitas delas foram consideradas pelos agricultores como desnecessárias. A estrutura do instrumental de levantamento de dados é objetiva, um pouco cansativa para aplicadores e informantes, podendo-se ter optado por uma outra forma com questões abertas, agrupadas em módulos (por ex.: identificação e inserção da UPF no meio social; meio agroecológico, estrutura da unidade de produção, dados de produção e funcionamento da UP, dados econômico-financeiros, dados da evolução histórica da produção), etc. Comumente, o grau e o volume de informações tem sido tópico de discussões e existem múltiplos exemplos deste instrumental. CARVALHO (1978) faz menção à excessiva documentalização e à massiva produção simbólica em detrimento do concreto nas experiências de planejamento.

O grande número de Associações integradas ao protejo, a restrição de pessoal, a inconstância, a descontinuidade e a não previsão de acompanhamento das etapas sequenciais que contemplassem a execução (organização e coordenação) e o controle podem ser apontadas como entraves para o avanço do trabalho e recomposição do método de trabalho.

Com certeza, o estímulo à cooperação, a instrumentalização para análise da UPF (potencialidades e estrangulamento), a visualização da UPF como um sistema (visão sistêmica) e a integração dos subsistemas físico (produção animal, vegetal e florestal) e abstrato ou gerencial, bem como, a capacitação econômica e gerencial inicial são pontos de grande relevância, que podem ser observados em conversas com os agricultores que passaram por este processo.

Os agricultores e técnicos, em reunião de avaliação, indicam um aumento da produção e produtividade, uma redução de custos, de uso de adubos químicos, sementes híbridas e agrotóxicos, intensificação de uso de adubação verde e adubos orgânicos e implementação de agroindústrias como consequências deste processo de

Planejamento e Gestão, uma vez que se tem harmonizado os aspectos produtivos aos econômicos e de gestão. Portanto somente a racionalização dos atos e dos recursos na busca de um processo eficiente e com sustentabilidade no tempo e a integração de setores (agroindustrialização), não são os únicos vetores do processo de transformação da realidade rural. É preciso ter em mente que o modelo de produção e o padrão cultural também determinam os caminhos a serem percorridos, condicionando os resultados.

Nas avaliações aponta-se para o trabalho com Focos de Experimentação que se constituem em grupos de referência onde produziria-se propostas técnicas e metodológicas servindo de instrumentos pedagógicos para a formação dos agricultores.

Outro importante fator a ser considerado para análise é o aporte financeiro das UPF's, que condicionam, de certo modo, o nível de transformação e a receptividade às inovações. Os agricultores frequentemente reclamam da falta de recursos para implementação dos projetos programados, no entanto a descapitalização e as condições precárias as UPF's, principalmente as micro e pequenas propriedades, força-os a buscar alternativas de baixo custos e adaptáveis para a melhoria dos sistemas produtivos.

6.1.3 Metodologia utilizada pela APACO

O trabalho inicial em gestão da APACO fundamentou-se no Método PNUD, com algumas adaptações à realidade dos pequenos agricultores do oeste catarinense e dos Grupos de Cooperação. Num primeiro momento, promoveu-se oficinas de capacitação compreendendo a formulação do Projeto Conceitual, a realização dos Estudos Básicos, o estabelecimento do Projeto Técnico e do Plano Operacional e a Análise de Viabilidade que contaram com a participação de 13 Grupos de Cooperação Agrícola -GCA's (2 agricultores de cada grupo). Nesta fase procedeu-se a formulação de Projetos (planejamento) de 04 GCA's dos 13 participantes, que serviam como referência para os demais GCA's. No entanto, apenas um dos GCA's de referência, tem obtido algum avanço na execução do Projeto.

Essencialmente, na gestão, tem-se dois momentos onde observa-se maior uso de instrumentais para sua efetivação. No planejamento, a etapa de diagnóstico faz uso de questionários ou enquetes para a obtenção de informações e composição da realidade a ser modificada. E o controle, pressupõe o registro das ações executadas e dos resultados (movimentação de dinheiro, compras e vendas, produção e produtividade, etc) que geralmente são efetuados em fichas, cadernos de registros ou anotações, caderno de gestão, etc para que se possa realimentar o processo.

A implementação do Sistema se dá através de oficinas, com duração de dois dias, onde é feita a exposição do método e a discussão do funcionamento do grupo.

Os Cadernos de Contabilidade e Gestão são três cadernos especiais com partida dupla, ou seja, registro de entradas no lado esquerdo do caderno e de saídas no lado direito, compondo três momentos sequências de caráter temporal (diário, mensal e anual). Inicialmente, tem-se o registro das operações diárias (compras e vendas) no denominado *Caderno Diário*. No final do mês, estas anotações são transcritas para o *Caderno Mensal*, organizando-se o registro das entradas e saídas por atividade (p. ex.: leite, suínos, etc). O *Caderno Anual* também denominado de *Caderno de Ventilação ou de Gestão* é constituído a partir da transposição dos valores mensais de cada atividade, de modo a obter a somatória de todas as entradas e saídas por atividades e do total. Com este material pode-se proceder a análise financeira e econômica da propriedade e da associação, um estudo detalhado da contribuição e os estrangulamentos de cada atividade, além de planejar as modificações a serem efetuadas.

Do ponto de vista da implementação do controle contábil e a análise da viabilidade econômica da propriedade, este material tem se mostrado eficiente, pela aparente facilidade de manuseio. No entanto, deve-se ter claro que ele constitui-se num material auxiliar, sendo necessário estar associado à outras ações que contemplem todos os elementos de gestão, caso contrário, tornar-se aos olhos dos agricultores um esforço inválido e desnecessário.

Atualmente, a APACO está capacitando técnicos e coordenadores de grupos de cooperação agrícola nesta metodologia, ao mesmo tempo que, em parceria com outras entidades (CEPAGRO, Centro de Educação Popular VIANEI, Centro de Ciências Agrárias/UFSC, etc) está adaptando os cadernos para a realidade do estado.

6.2 Formação Gerencial e Econômica

O atual desenvolvimento da sociedade moderna baseia-se no conhecimento científico e tecnológico, que tem condicionado o modo de vida e o modo de produção e balizado as relações de poder existentes.

As constantes transformações e crises por que tem passado a agricultura, tem exigido dos agricultores um maior grau de informações e conhecimentos, o que nos remete a repensar a educação no meio rural na perspectiva da formação integral do sujeito e da formação para o exercício da atividade agrícola.

Um estudo realizado entre cafeicultores em Minas Gerais observou uma relação positiva entre o grau de escolaridade e a aplicação de métodos e técnicas de gestão (RUFINO et al, 1979), demonstrando a importância do processo formal e informal de educação e de ações pedagógicas nos programas de desenvolvimento e de extensão rural.

É importante ressaltar que a implementação da Gestão Agrícola, requer o desenvolvimento da capacidade abstrativa e interpretativa e uma boa formação matemática, nas quais o agricultores possuem certa dificuldade ou inabilidade

A ASSESOAR desenvolve duas experiências de caráter educativo com objetivos de promover a capacitação básica de agricultores, desmistificando e democratizando o saber, instrumentalizando-os para a produção do conhecimento e de difundir tecnologias, que merecem destaque: o *Curso de Monitores* e a *Escola Comunitária de Agricultores*.

O *Curso de Monitores*, iniciado em 92 é vinculado às Associações e Centrais de Associações e composto por 8 módulos (1 a cada semestre) onde são desenvolvidos conteúdos e atividades práticas respectivos ao tema do curso. Cada Associação designa 03 pessoas, que serão Monitor de Produção Vegetal, Monitor de Produção Animal e Monitor de Qualidade de Vida (Alimentação, Saúde e Saneamento), que participarão dos seus respectivos cursos, sendo responsáveis pelo repasse das informações adquiridas e pela organização e assessoramento de atividades práticas na Associação.

Conteúdos de Gestão Agrícola são desenvolvidos em várias etapas dos Cursos, distribuídos entre os diferentes subtemas, através de instrumentais de registro, cálculo do custo de produção e de outros indicadores econômicos e de análise econômica, ou mesmo em tópico específico de Planejamento e Gestão.

A *Escola Comunitária de Agricultores - ECA*, iniciada em 91 numa ação conjunta entre ASSESOAR, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, EMATER e Prefeituras, também adota a pedagogia da alternância e estrutura-se em conteúdos profissionalizantes e outros denominados transversais (matemática, comunicação e expressão, etc) definidos pelos agricultores. Os conteúdos são subdivididos em oito módulos temáticos, a saber: Planejamento e Gestão, Produção Vegetal, Produção Animal, Solos, Saneamento Básico, Saúde, Política Agrícola e Organização Social. A Escola prevê 8 semanas-aula com intervalo de 60 dias entre cada semana. Os STR's, através de reuniões nas comunidades rurais, incentivam a formação de Grupos de Bases, futuras associações, os quais indicam um agricultor que participará da ECA's. Além disso, a Escola prevê a formação e capacitação para direção destinado aos coordenadores e às mulheres representantes dos Grupos de Base. Atualmente, tem-se a segunda turma da Escola com aproximadamente 30 agricultores.

O módulo de Planejamento e Gestão é desenvolvido na primeira semana da Escola sendo dividido em subtemas: a organização da sede da propriedade, diferenças entre agricultor familiar e empresário rural, fatores de produção (terra, trabalho, capital), planejamento e gestão e visão sistêmica (segue anexo material detalhado do conteúdo do Módulo).

Percebe-se, nas conversas com os monitores sobre Planejamento e Gestão, uma diferença de níveis de adoção e implementação da gestão nas suas propriedades. Fatores como acompanhamento de técnicos, nível de instrução, questão cultural, nível econômico da propriedade e possibilidade de obtenção de recursos, organização interna das UPF e Associações entre outros condicionam esta diferença. Apesar de muitos não conseguirem implementar práticas de Gestão nas suas UP e Associações, a importância e a consciência da necessidade de uma nova postura de caráter

gerencial em relação a sua propriedade está presente, e as transformações parecem estar ocorrendo paulatinamente. Os agricultores sentem falta de maior instrumentalização nesta área, de tal forma que solicitaram uma complementação do módulo.

Capítulo 07

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão agrícola em nosso meio ainda é uma prática recente de poucas referências conceituais e metodológicas para a nossa realidade. Somente a partir do final da década de 80 é que se avolumam e consolidam experiências nesta área, inicialmente, com a extensão oficial e, mais recentemente, com organizações não governamentais.

Podemos considerar como fatores que limitam uma análise conclusiva: (1) o pouco tempo de implementação das ações de gestão agrícola; (2) as características da gestão (processo contínuo e sistemático) associado ao curto período do estágio (um mês); (3) a inconsistência e a escassez de informações e registros das experiências, principalmente nas ONG's; (4) certo grau de falta de metodologia de avaliação do processo nas entidades; (5) a falta de estudos sobre a agricultura familiar, apontando para a necessidade de realização de estudos relativos à agricultura familiar e à gestão agrícola, além de se repensar o período de duração de estágio.

As ações na área de gestão agrícola, quer sejam governamentais ou não-governamentais, devem ter uma premissa básica: ser educativa e contemplar elementos sócio-econômicos e culturais em função do baixo grau de instrução e de informação que há no meio rural brasileiro e das diferenças sócio-econômicas e culturais entre os agricultores. Portanto, a metodologia a ser utilizada deve ser pedagógica, participativa e ter princípios cooperativos. *Pedagógica*, de modo a instrumentalizar o agricultor para planejar, organizar, decidir e controlar as

atividades na unidade de produção levando-o a uma mudança de mentalidade. *Participativa*, de maneira a garantir a apreensão do processo e dos elementos da gestão e estabelecer uma estrutura ágil e flexível nas UPF's e nas estruturas organizativas de agricultores. Deve *ter princípios cooperativos* a fim de estabelecer uma nova estrutura produtiva, social e de comercialização, bem como, uma nova relação agricultura-indústria.

Geralmente, os programas e projetos das ONG's nesta área têm optado pelo trabalho com grupos de agricultores, quer seja pela restrição de recursos humanos e financeiros dos mesmos ou, por apostarem na cooperação agrícola como forma de reestruturação do meio rural. No entanto, um acompanhamento mínimo às UPF's é essencial para garantir a adequação e adoção da gestão, bem como a homogeneidade do grupo.

O estabelecimento de uma nova lógica de interpretar a UPF é pressuposto essencial para a adoção da gestão. Pensar a UPF a partir da visão sistêmica; compreender e apreender as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) visualizando a melhoria da UPF com a adoção destas funções, são elementos que consolidam a gestão na atividade agrícola.

A gestão é um processo sistemático e contínuo composto por funções (elementos). A implementação de qualquer ação em gestão agrícola deve ser gradual, levando em consideração tais características, e gerar metodologia e instrumentais para sua implementação, mecanismos de avaliar a eficiência e adaptabilidade dos mesmos e estabelecer indicadores de eficiência econômica e gerencial das UPF's.

As ações governamentais tem demonstrado eficiência na geração de referências da situação das unidades de produção agrícola. As ações não governamentais tem mostrado eficiência na formação gerencial-econômica e na alteração dos padrões de produção e gerenciamento das unidades. No entanto, ambas, não tem apresentado uma ação global que contemple integralmente as funções (elementos) da gestão. A junção do Método PNUD com o Sistema de Contabilidade, iniciada recentemente no oeste catarinense, pode permitir avanços na obtenção de referências metodológica adaptado às UPF's, no entanto, necessita-se maiores observações para uma análise conclusiva.

As ações governamentais e não governamentais podem ser integradas. O acúmulo das experiências e a abertura de um espaço comum de discussão e formulação conjunta, certamente propiciará um salto de qualidade a implementação da gestão agrícola no Brasil.

A gestão agrícola ainda é uma prática incipiente na agricultura brasileira, como mencionado anteriormente, e de pouca ênfase na educação agrícola superior. Percebe-se uma dificuldade dos profissionais que atuam no meio rural em implementar ações neste sentido, pela carência de formação na área e escassez de materiais sobre o assunto. Durante o estágio, e mesmo após ele, a dificuldade de pensar uma metodologia eficiente de implantação da gestão na atividade agrícola e nas organizações social-econômicas de agricultores (associações, grupos de cooperação, condomínios, assentamentos, etc) estiveram presente, demonstrando a

necessidade de um estudo mais aprofundado na área pela dimensão que a mesma vem tomando e pelos reflexos positivos que vem se observando neste trabalho inicial.

Por fim, o estágio constituiu-se num momento de reflexão sobre a ciência agrônoma, o exercício profissional e a formação acadêmica recebida; de constatação que muito se apreendeu, mais que muito mais há para se apreender. A percepção da diversidade da realidade, da interrelação e integração dos fatores e da precariedade técnica e econômica no meio rural nos remete a exigência de uma atuação crítica, globalizada e contínua. Portanto, a formação profissional deve instrumentalizar o profissional neste sentido, de possibilitar a formação de um cidadão-profissional com postura crítica, holística e consistente. O CCA/UFSC tem perseguido este mote.

Capítulo 08

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Paradigmas do capitalismo agrário em questão. Campinas : Editora da UNICAMP, 1992. 275p.

ALBERTONI, L. A.; DAMAZOL, N. L. Tipificação de propriedades como instrumento para definição de políticas de desenvolvimento. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991, Lages. Anais... Florianópolis : EPAGRI do Planalto Serrano Catarinense, 1992. 264p. p.161-168.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. Unidades de produção agrícola e administração rural. In: Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.14, n.157, p. 25-29, 1988.

ALVES, E. Pobreza rural no Brasil: desafios da extensão e da pesquisa. 4.ed. Brasília : CODEVASF, 1987. 79p.

ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS E ORIENTAÇÃO E ASSISTÊNCIA RURAL. Estatuto social. Francisco Beltrão: ASSESOAR, 1966, 14p.

_____. Memória e princípios. Francisco Beltrão : ASSESOAR, 1984. 22p.

_____ et al. Diagnóstico Sócio-econômico da agricultura familiar do sudoeste do Paraná. Francisco Beltrão : ASSESOAR, 1992. 54p.

_____. Relatório das atividades realizadas no 1º semestre de 1993. Francisco Beltrão : ASSESOAR, 1993, 12p.

_____ et al. Caracterização e diagnóstico dos sistemas de produção do sudoeste do Paraná. Francisco Beltrão : ASSESOAR, 1994. 103p.

_____. Relatório geral de atividades/94 e indicativos de planejamento /95. Francisco Beltrão: ASSESOAR, 1995. 15p.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO SUDOESTE DO PARANÁ. Programa para o desenvolvimento agropecuário do sudoeste do Paraná. Francisco Beltrão : AMSOP, 1994. “não paginado”.

ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS AGRICULTORES DO OESTE DE SANTA CATARINA. Boletim Informativo, Chapecó, n.8, out/nov; 1994.

BERTALANFFY, L. Teoria geral dos sistemas. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Reforma Agrária. Estatuto da terra: Lei nº 4504, Brasília : MARA, 1964. 55p.

BRUMER, A. et al. A exploração familiar no Brasil. In: LAMARCHE, H. (Coord.). A agricultura familiar: comparação internacional. Campinas : Editora da UNICAMP, 1993. 336p.

CARVALHO, H. M. Introdução à teoria do planejamento. 3.ed. São Paulo : Brasiliense, 1979. 176p.

_____. Planejamento: utopia ou realidade. Rio de Janeiro : [s.n.], 1978. 22p. (mimiografado)

CENTRO DE ESTUDOS E PROMOÇÃO DA AGRICULTURA DE GRUPO, Casa Familiar Rural, Fpolis : CEPAGRO, 1991. 15p.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.

DEMORI, Flavio. Sistema Integrado de Gestão da Produção para Pequenas e Médias Indústrias. Florianópolis:UFSC, 1991. Dissertação (mestrado em Engenharia de

- Produção) - Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção, UFSC, 1991. 139 p.
- EMPRESA DE PESQUISA E DIFUSÃO DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Regimento interno da EPAGRI. Florianópolis : [19--].
- _____. Sistemática operacional do trabalho de gestão agrícola. Florianópolis : EPAGRI, 1992. 32p.
- FAO. Diretrizes de política agrária e desenvolvimento sustentável. Santiago: FAO, 1994. 24p.
- FONSECA, M. T. L. A extensão rural no Brasil, um projeto educativo para o capital. São Paulo: Edições Loyola, 1985. 192p.
- GASTAL, E.F. Administração rural. Planejamento a nível de unidade de produção. In: SEMINÁRIO DE MODERNIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL. 1977, Brasília. Anais... Brasília : BINAGRI, 1979. v.1 243p. p.75-110.
- GÓMEZ, J. E. T. Gestão: conceitos gerais. Chapecó:APACO, 1994. 6f. (mimiografado)
- _____. Planejamento. Chapecó : APACO, 1994. 8f. (mimiografado)
- _____. Programação da produção. Chapecó: APACO, 1994. 4f. (mimiogr.)
- _____. Organização. Chapecó : APACO, 1994. 8f. (mimiogr.)
- _____. Direção. Chapecó : APACO, 1994. 9f. (mimiogr.)
- _____. Controle. Chapecó : APACO, 1994. 10f. (mimiogr.)
- GONI, A. J., CASTRO, G. W. Guia metodológico para elaboração de projetos em área de assentamento. Recife : INCRA, 1990. 127p.
- HOFFMANN, R. et al. Administração da empresa agrícola. 5.ed. São Paulo : Pioneira, 1987. 325p.
- HOLZ, E. Gestão agrícola. in: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991, Lages. Anais... Florianópolis : EPAGRI, 1992. 264p. p.113-132.
- INCRA - Superintendência Regional do Ceará. Gestão em área de assentamento: A reforma agrária de projetos. Fortaleza : INCRA, 1993. 38f. (mimiografado)

INSTITUTO DE PLANEJAMENTO E ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA. Tipificação de estabelecimentos agrícolas. Florianópolis: ICEPA, 1994. V.5 - Região Oeste de Catarinense. 45p.

LAMARCHE, H. (Coord.). A agricultura familiar: comparação internacional. Campinas : Editora da UNICAMP, 1993. 336p.

LANNOY, C. Gestão de Fundos Rotativos. Rio de Janeiro : AS-PTA, 1992, 37p.

LAZIER, H. Análise histórica da posse de terra no sudoeste paranaense. Curitiba : Setor de Editoração da Biblioteca Pública do Paraná, 198, 194p.

LIMA, A. J. P. et al. Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com o agricultores. Ijuí : UNIJUÍ, 1995. 176p.

MENDEZ, M. J., TINOCO, J. E. Guia para gestão em áreas reformadas. Recife : INCRA, 1990. 166p.

PARANÁ. EMATER/PR. Análise técnica e econômica das culturas de soja e milho na região de Pato Branco - PR. Pato Branco : EMATER/PR, 1994. 19p.

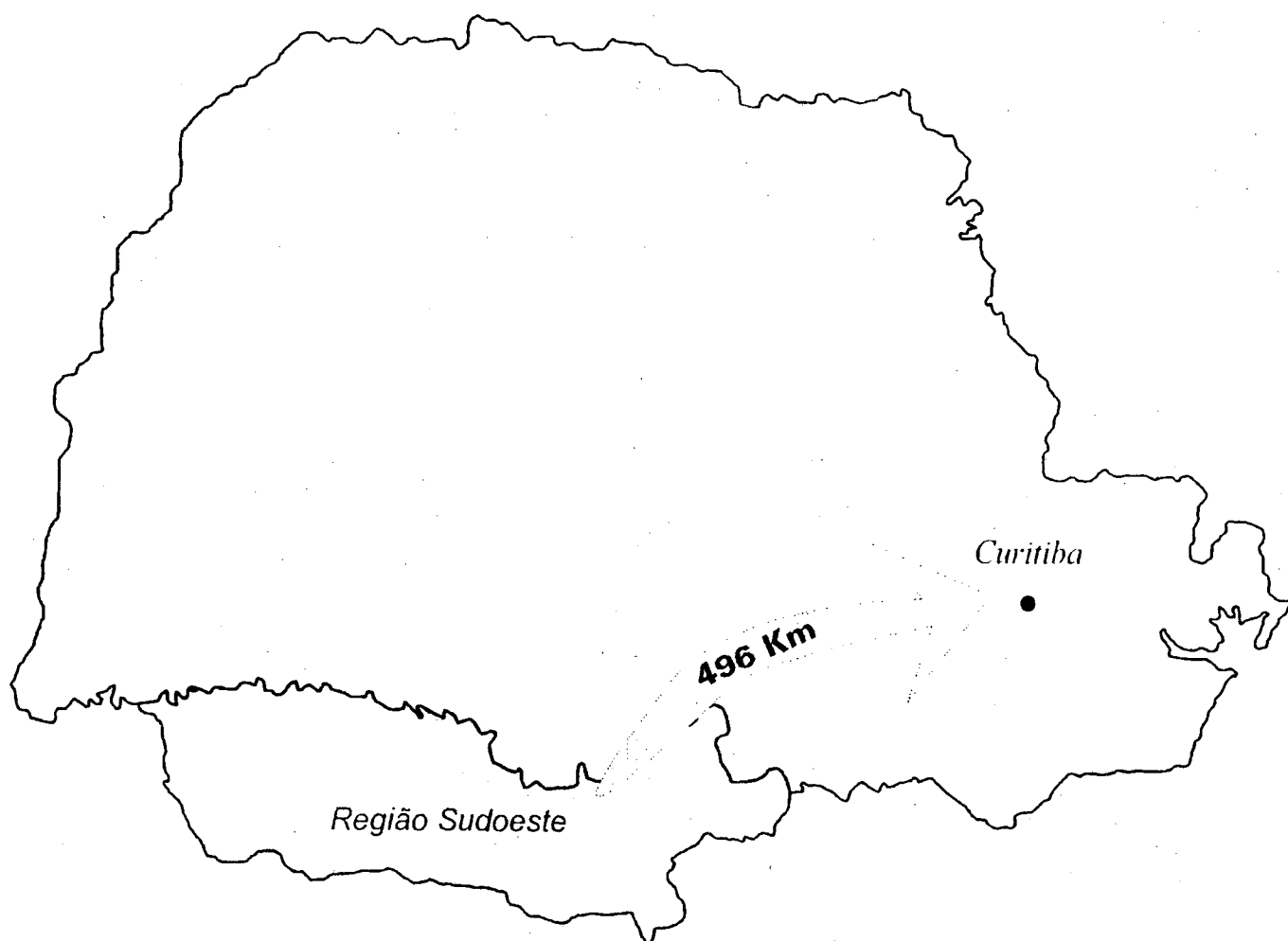
RUFINO, J. L. S., ANDRADE, J. G. Índice de administração rural como medida de eficiência da empresa agrícola. In: I SEMINÁRIO DE MODERNIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL. 1977, Brasília. Anais... Brasília : BINAGRI, 1979. v.1, 243p. p.67-74.

SANTA CATARINA. Secretaria Estadual da Agricultura, do Abastecimento e da Irrigação. Processo de planejamento para o desenvolvimento rural (proposta metodológica). Florianópolis : SAA, s/ data, 17p.

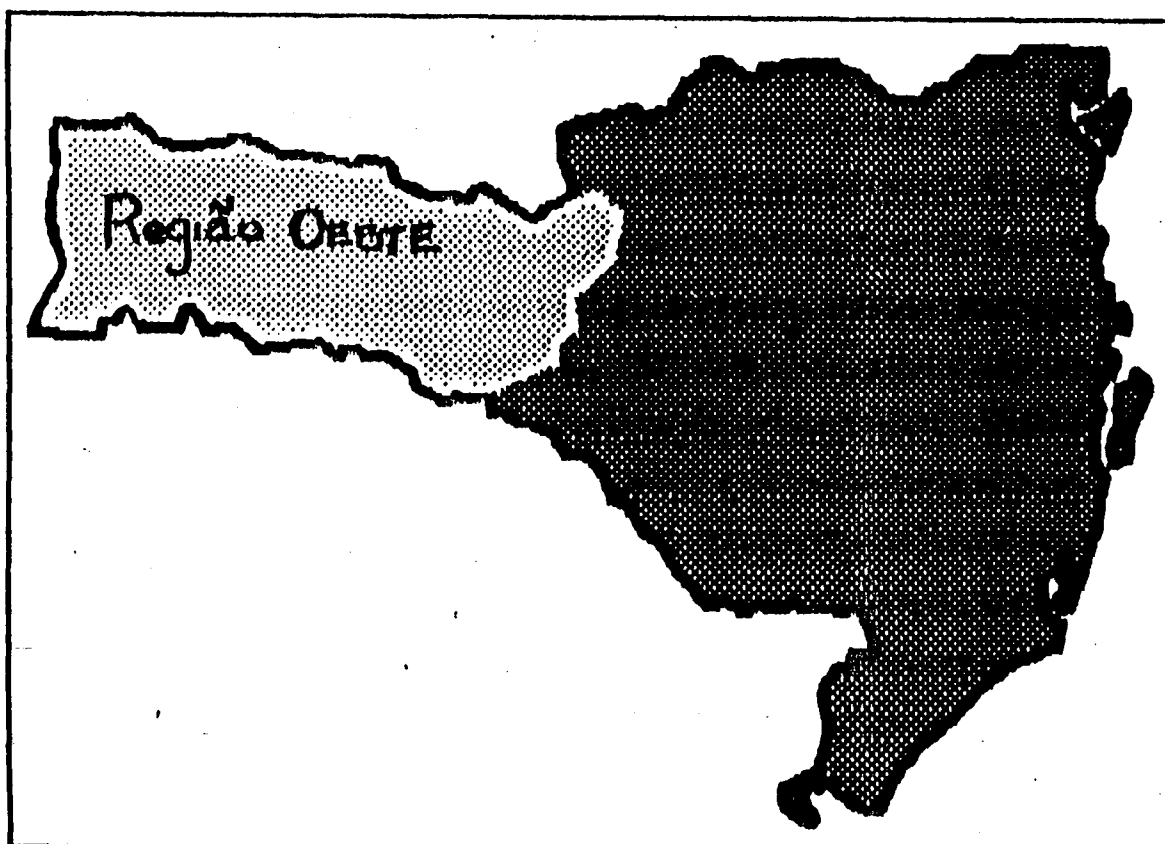
UNION NATIONALE DES MAISONS FAMILIALES RURALES D'EDUCATION ET D'ORIENTATION, Appui au developpement des casas familiares rurales au Brezil: 1993-1994. França, 1994. 29p.

**Anexo 1 - Localização Geográfica das Regiões de Atuação da
ASSESSOAR (Suldoeste do Paraná) e APACO (Oeste de
Santa Catarina)**

A) Suldoeste do Paraná



B) Oeste de Santa Catarina



Anexo 2 - Materiais Utilizados pela EMATER/PR

A) Questionário utilizado na “Análise Técnica-Econômica das Culturas de Soja e Milho” - EMATER-PR (Pato Branco)



COPER - ADMINISTRAÇÃO RURAL
LAVOURAS TEMPORÁRIAS - DIAGNÓSTICO/ANÁLISE

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome do Produtor:	
Comunidade:	
Município:	
Região:	
Técnico:	

Número sequencial	01	
Cód. do produtor (est. Códigos EMATER-Paraná)	02	
Município, número	03	
Código da região	04	
Mês, ano de entrevista	05	

2. INFORMAÇÕES GERAIS

Área própria total, em hectares	06	
Área explorada total, em hectares (própria + arrendada)	07	
Número total de matrizes de suínos	08	
Número total de matrizes de bovinos	09	
Número total de pés de café	10	
Número total de pés de frutíferas	11	

Nº total de tratores	12	
Nº total de automotrizas	13	
Galpão, barracão, estufa, em m²	14	
Nº total animais de trabalho	15	
Nº total de empregados permanentes	16	

3. PREÇOS

Preço do diesel por litro = R\$	17	
Valor do salário mínimo = R\$	18	
Preço do serviço da colheitadeira pago a terceiros, em R\$/ha	19	
Total pago a terceiros p/linha (trilhadeira/batedeira), produto A, em R\$	20	
Preço do milho no mercado por sc (p/cálculo do custo horário dos animais), em R\$	21	
Preço do serviço de trator pago a terceiros, em R\$/ha	22	
Preço do produto A no mercado, em R\$/toneladas	23	
Preço do segundo produto do consórcio no mercado R\$/toneladas	24	

4. INFORMAÇÕES SOBRE SERVIÇOS, TECNOLOGIA UTILIZADA, PRODUÇÃO E, CONSEQUENTEMENTE, CUSTOS DA PRINCIPAL EXPLORAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL

4.1. PRODUTO A - (sofiteiro ou consorciado/intercalado/etc):

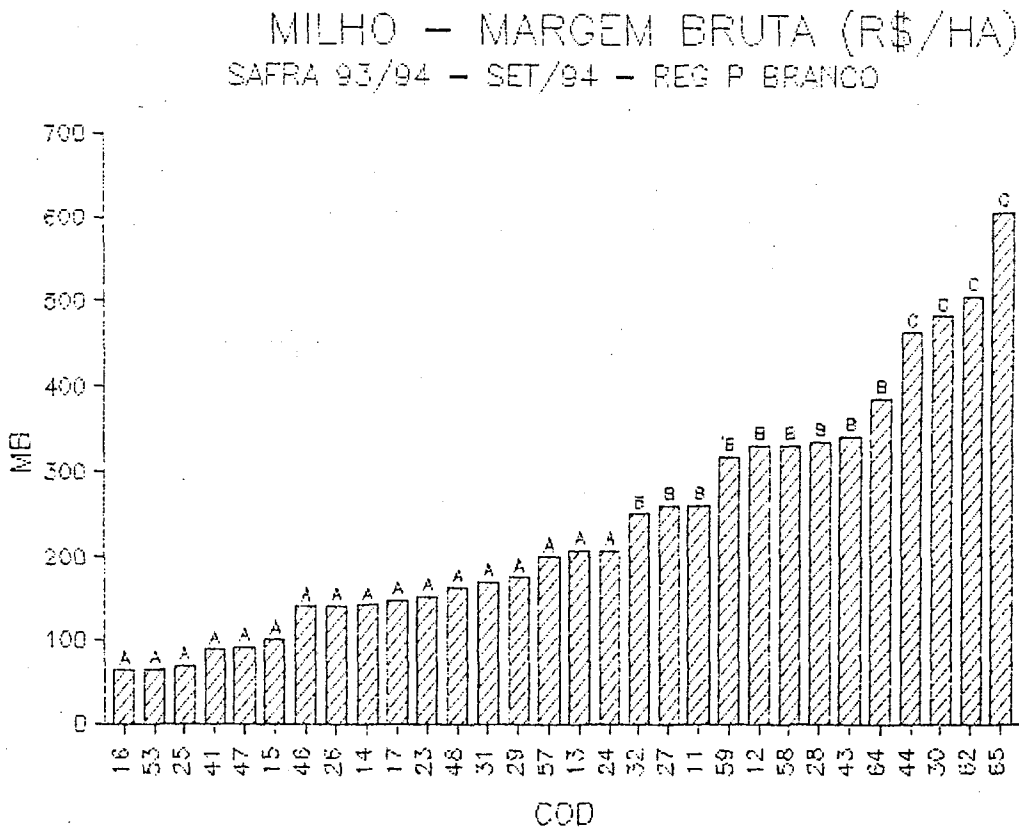
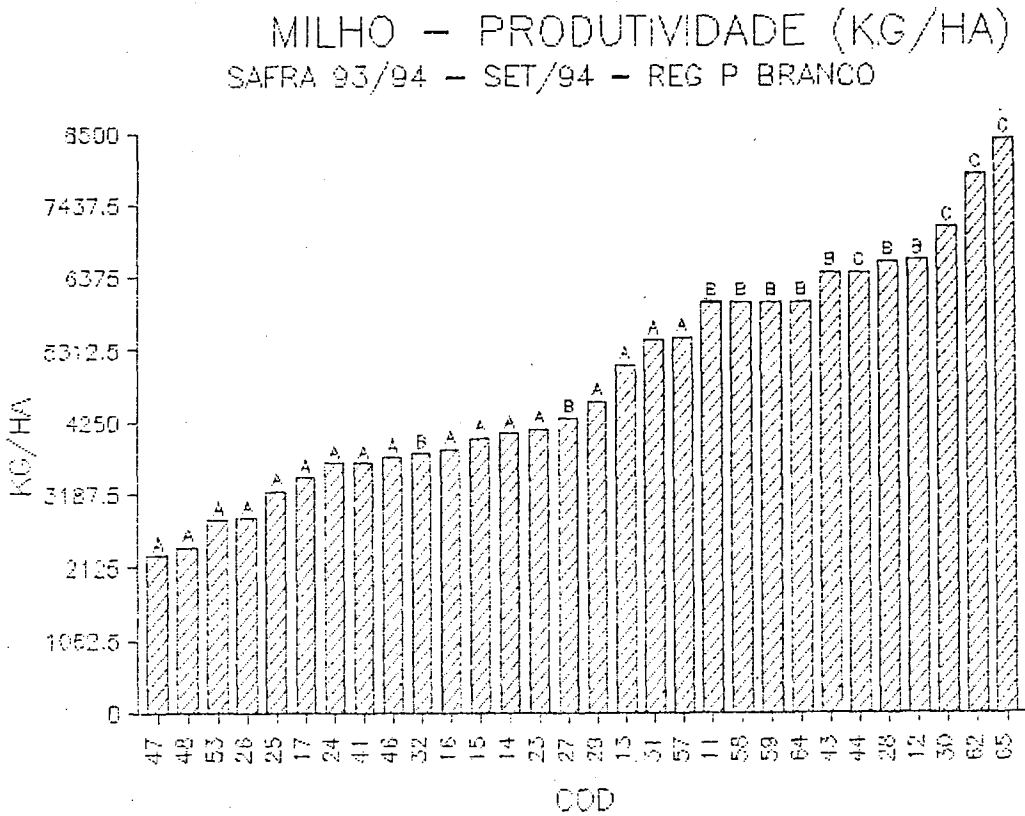
Explorações principais (C): propriedade com 70% ou mais da renda bruta total (use a estrutura de códigos para programação e relatórios da EMATER Paraná)

4.1.1. Código do Produto principal (PRODUTO A):	25
Preço do produto B no mercado se houver, em R\$/toneladas: (produto do item 5.1, adiante)	26
4.1.2. Área cultivada ou a cultivar do produto A, em hectares	27
4.1.3. Produção total colhida ou a colher do produto principal (PRODUTO A) em toneladas	28
4.1.4. Produção total colhida ou a colher do segundo produto do consórcio (PRODUTO A) em toneladas	29

ESPECIFICAÇÃO		UNID.	BIMESTRE					
			JUN/JUL	AGO/SET	OUT/NOV	DEZ/JAN	FEV/MAR	ABR/MAI
			QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE
a) Serviços de família, em horas								
Ruçada/limpeza/le		HH						
Aplicação de herbicidas		HH						
Plantio/colheita		HH						
Capinas		HH						
Pulverizações		HH						
Colheita		HH						
Transporte		HH						
Outros/serviços		HH						
b) Serviços contratados eventualmente de terceiros, em hora								
Preparo do solo		HH						
Plantio		HH						
Capinas		HH						
Colheita		HH						
Total horas Serviço Homem (a + b)		HH	30	31	32	33	34	35
c) Serviços dos animais, em horas								
Aração e gradagem		HA						
Plantio		HA						
Capina		HA						
Colheita		HA						
Serviços contratados de terceiros		HA						
Total serviços animais (Soma de c)		HA	36	37	38	39	40	41
d) Serviços trator: em horas								
Limpeza terraços		HM						
Escavador		HM						
Aração		HM						
Gradagem		HM						
Aplicação herbicidas		HM						
Plantio		HM						
Pulverizações		HM						
Capina mecânica		HM						
Transporte insumos/produtos		HM						
Serviços de terceiros (não especificar a atividade, aração...)		HM	42	43	44	45	46	47
Outros serviços do trator		HM						
Total horas serviço trator (Soma de d)		HM	48	49	50	51	52	53
e) Serviço colheitadeira, em horas								
Colheita com máquina própria (automotriz)		HC						
Colheita com máquina alugada (automotriz)		HC	54	55	56	57	58	59
Total horas serviço colheitadeira (Soma de e)		HC	60	61	62	63	64	65
f) Insumos								
UNID.	R\$/UNIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE	QUANTIDADE
Sementes	Kg	66	77	78	79	80	81	82
Sementes 2º produto consórcio	Kg	67	83	84	85	86	87	88
Adubação básica	Kg	68	89	90	91	92	93	94
Adubação cobertura	Kg	69	95	96	97	98	99	100
Fertilizante orgânico	t	70	101	102	103	104	105	106
Herbicida	Kg/l	71	107	108	109	110	111	112
Inseticida	Kg/l	72	113	114	115	116	117	118
Inseticida	Kg/l	73	119	120	121	122	123	124
Inseticida	Kg/l	74	125	126	127	128	129	130
Fungicida	Kg/l	75	131	132	133	134	135	136
Fungicida	Kg/l	76	137	138	139	140	141	142
g) Outros insumos e serviços (total em R\$)								
Total item g (total em R\$)		143	144	145	146	147	148	149

HH - horas serviço homem HM - horas serviço animal HA - horas serviço animal HC - horas serviço colheitadeira

B) Exemplo de classificação dos produtores (A-cauda; B-média; C-cabeça) a partir de indicadores de margem bruta e produtividade obtido na “Análise Técnica-Econômica das Culturas de Soja e Milho” - EMATER-PR (Pato Branco)



Anexo 3 - Materiais Utilizados pela ASSESSOAR

A - Plano de Atividade e de Investimentos por Propriedade

I) IDENTIFICAÇÃO

Nome da família:
Nome do Grupo ou Associação:
Comunidade: Município:
CENTRAL:
Data de elaboração:
Técnico responsável:

II) PLANO IMEDIATO (Resumo de atividades e investimento do Ano I)

Atividades propostas	Investimentos a serem financiados	Valor

III) OBJETIVOS

IV) PLANO BÁSICO DE DESENVOLVIMENTO DA PROPRIEDADE

(Precisar, na medida do possível, um plano de atividades e investimentos para os próximos quatro anos, tecnicamente detatalhado - usando também croquis ou desenhos - e, inclusive, fazendo constar o valor dos investimentos propostos)

ANO	ATIVIDADES	INVESTIMENTOS	VALOR
01			
02			
03			

V) CROQUI DA ÁREA

B - Projeto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental para a Associação.

1)IDENTIFICAÇÃO

Nome da Associação
Nome da Comunidade
Nome do Município
Nome da Central
Número de Famílias na Associação
Número de pessoas na Associação
Data da elaboração do projeto

2)OBJETIVOS

Geral:
Específicos:

3)PLANO BÁSICO DE DESENVOLVIMENTO DA ASSOCIAÇÃO

ANO	ATIVIDADES	INVESTIMENTOS	VALOR
	ECONÔMICOS <u>Produção vegetal</u> <u>Produção animal</u> <u>Máquinas e equipamentos</u> <u>Benfeitorias</u> SOCIAIS <u>Educação</u> <u>Saúde</u> <u>Transporte</u> <u>Comunicação</u> <u>Lazer</u> Bem estar social AMBIENTAIS		

4) INSTRUMENTAIS DE PROGRAMAÇÃO

a) Reunião dos Sonhos: onde queremos chegar?

Nome dos membros da família:
Nome da associação:
Nome da Comunidade:
Nome do Município:

<u>SONHOS IGUAIS</u>
<u>SONHOS DIFERENTES</u>
<u>SONHOS CONTRÁRIOS</u>

B)FICHAS DE PROGRAMAÇÃO

PROGRAMA MENSAL DE OCUPAÇÃO DO SOLO

DESCR.	MÊS												TOTAL
OCUPAÇÃO DO SOLO													
COLHEITA													

PROGRAMA MENSAL DE SEMENTES

LAVOURA	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA MENSAL DE FERTILIZANTES

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA MENSAL DE DEFENSIVOS

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA DE COMPRA DE MAQUINARIA E EQUIPAMENTOS

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA DE CONTRUÇÕES

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA MENSAL DE MÃO-DE-OBRA AGRÍCOLA

LAVOURA	MÊS												TOTAL

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL

PROGRAMA MENSAL DE MAQUINARIA

LAVOURA	MÊS												TOTAL

PROGRAMA MENSAL DE JUNTA DE BOIS

LAVOURA	MÊS												TOTAL

REQUERIMENTOS E RENDIMENTOS - BOVINO DE LEITE

Rebalho : ____ U.A

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL
Pastagem anual de inv.	ha													
Past. nativa/ campo melhorado	ha													
Capineira perene de ver.	ha													
Ração adulto	Kg													
Ração bezerro	Kg													
Silagem	Kg													
Sal comum	Kg													
Sal mineral	Kg													
Leite bezerro	lt													
Inseminação	serv.													
vacinas (aftosa/carbunc.)	dose													
brucelose/tuberculose	exame													
Vermífugo	dose													
controle parasitas	banho													
mão-de-obra	D/H													
Desfrute	cabeça													
Leite	lt													

CRIAÇÃO DE SUÍNOS AO AR LIVRE (LEITÕES DE 60 DIAS)

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL
Local	m ²													
Energia elétrica	Kw													
Óleo disel	lt													
Ração inicial	Kg													
Milho	Kg													
Ração porca	Kg													
Farelo de trigo	Kg													
Mão-de-obra	D/H													
Vermífugo	mlt													
Sarnicida	mlt													
Matabicheira	mlt													
Desmamix	gr.													
Ac. Fumárico	gr.													
Antibiótico	mlt													
Maravalha	m3													
Coxolid	mlt													
Rendimento esperado	Kg													

REQUERIMENTOS E RENDIMENTOS PECUÁRIOS (SUÍNO ENGORDA)

DESCR.	UNID	MÊS												TOTAL
Milho	Kg													
Ração	Kg													
Energia	Kw													
Cal	Kg													
Desinfetante	mlt													
Sarnicida	mlt													
Mão-de-obra	D/H													
Rendimento	Kg													

PROGRAMA MENSAL DE VENDAS FÍSICAS

PRODUTO	MÊS												TOTAL
TOTAL MENSAL													

PROGRAMA MENSAL DE VENDAS: FINANCEIRO

PRODUTO	MÊS												TOTAL
TOTAL MENSAL													

FLUXO DE CAIXA A NÍVEL MENSAL

RUBRICA	MÊS												TOTAL
Entradas:													
Vendas													
Contas a cobrar													
Outros													
TOTAL ENTR.													

Saídas:													
TOTAL SAÍDAS													
SALDO MENSAL													

Anexo 4 - Escola Comunitária de Agricultores: Conteúdos desenvolvidos no Módulo de Planejamento e Gestão

